



جامعة القاهرة - كلية التجارة

إدارة الاستراتيجية

تأليف

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

إدارة الاستراتيجية



الأستاذ الدكتور
محمـــد المحمـــدي الماضـــي
أستاذ إدارة الاستراتيجية
كلية التجارة – جامعة القاهرة

القاهرة

1438هـ - 2017م



أ. د محمد المحمدي الماضي

الطبعة الثانية عشر
١٤٣٨هـ -٢٠١٦م

رقم الإيداع: ١٩٩٤/٣٠٩٣
الترقيم الدولي: I.S.B.N
499 – 5372 – 01 – 2

للتواصل مع المؤلف:
E-mail:
almohamady@almohamady.com

dr.mady1@gmail.com
web Site:
www.almohamady.com

(ترقبوا المزيد من التمارين والحالات والتطبيقات، وكل ما يتعلق بالمقرر، على الموقع السابق.)

إهـــــــداء

إلى شباب مصر المبارك..

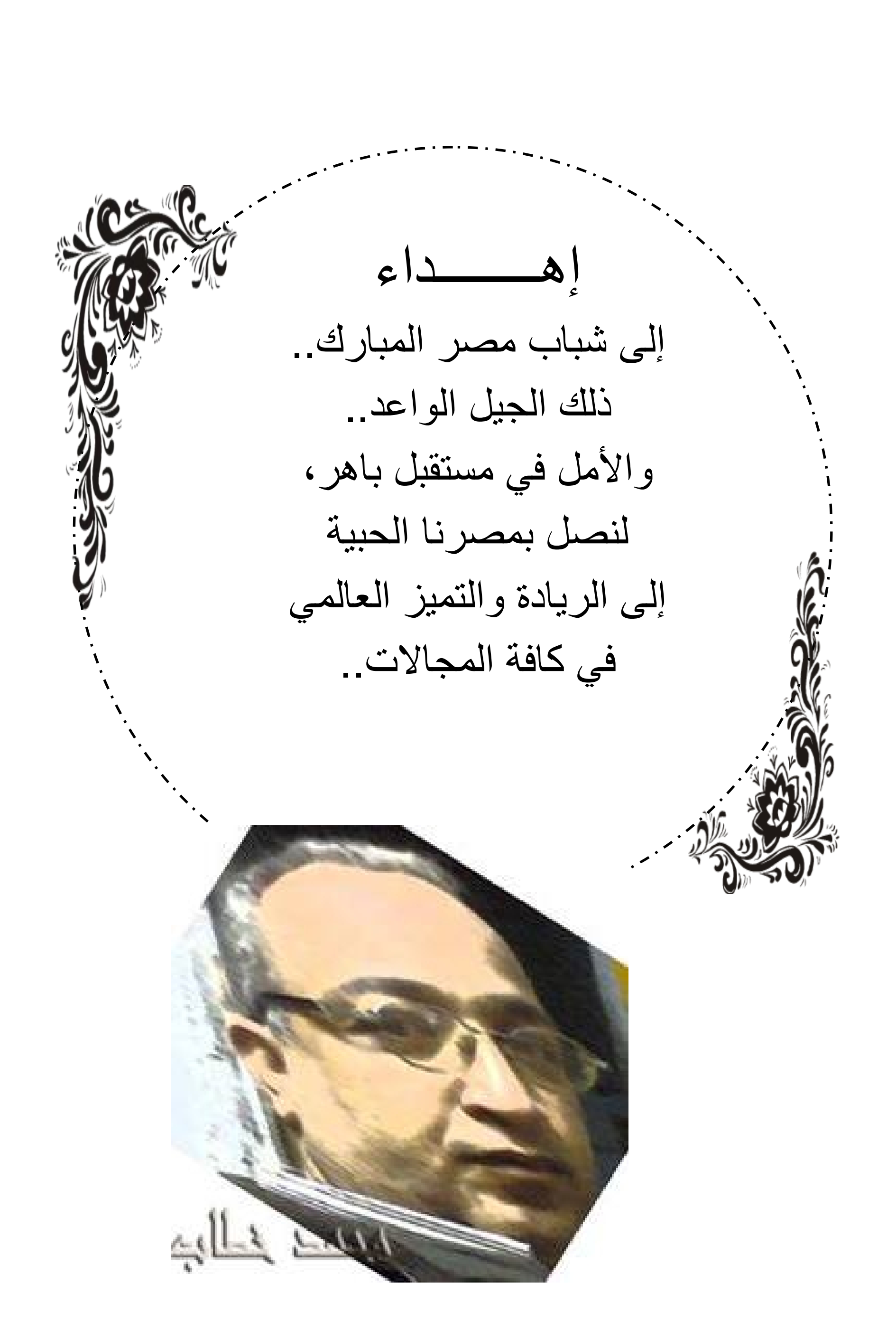
ذلك الجيل الواعد..

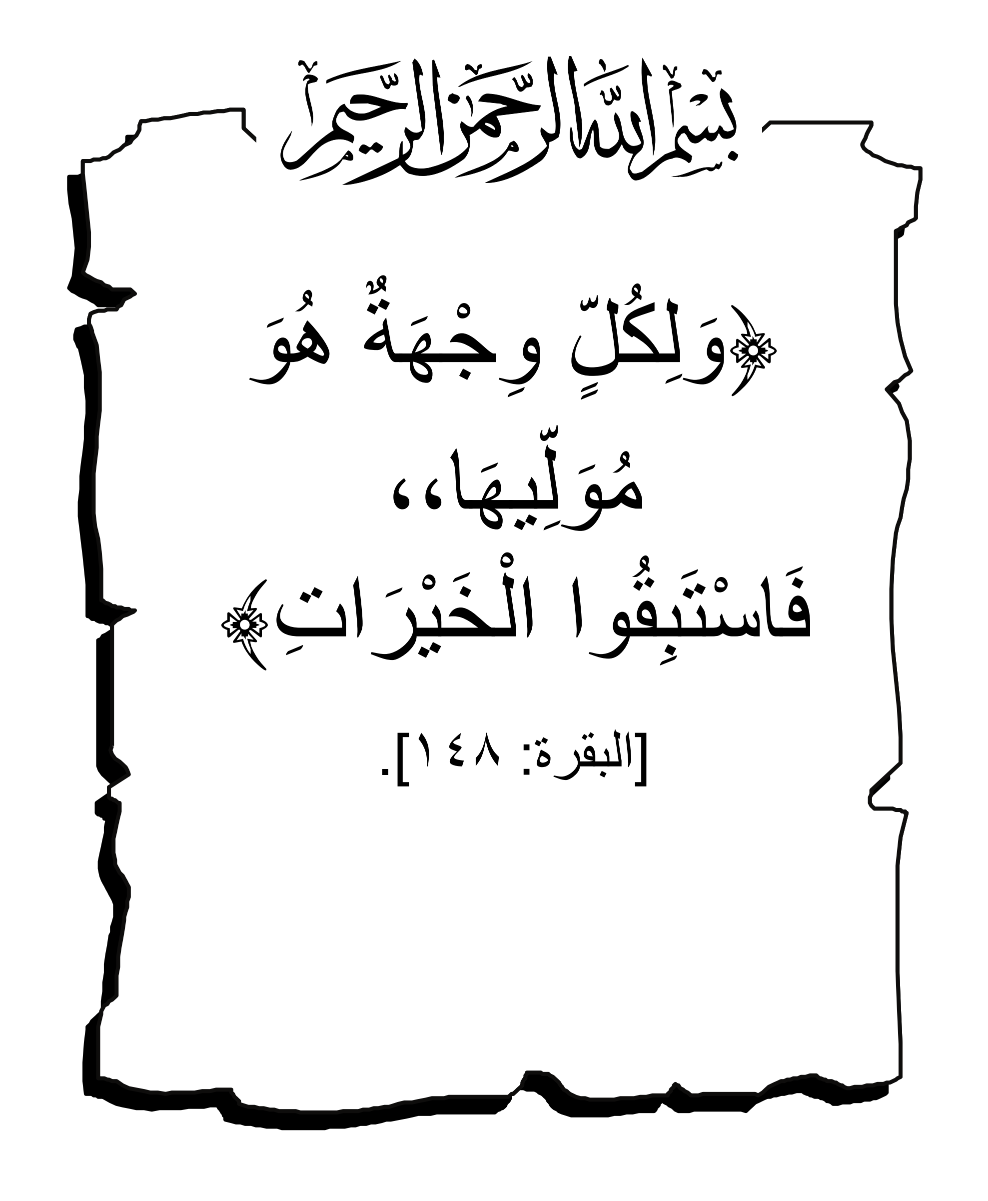
والأمل في مستقبل باهر،

لنصل بمصرنا الحبية

إلى الريادة والتميز العالمي

في كافة المجالات..




بسم الله الرحمن الرحيم
﴿وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ
مُوَلِّيهَا،،
فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ﴾
[البقرة: ١٤٨].

المحتويات

الجزء الثاني: تحليل عوامل البيئة الخارجية

الجزء الثالث: تحليل البيئة الداخلية

الجزء الخامس: تطبيق الاستراتيجية والرقابة عليها

* * *

مقدمة الطبعة الثانية عشر

الحمد لله وكفى، والصلاة والسلام على النبي المصطفى، محمدٍ وآله، وسلم تسليمًا كثيرًا.. وبعد؛

تأتي هذه الطبعة بعد مرور أكثر قليلا من ربع قرن على طبعته الأولى.

حيث تلقيت الكثير من ردود الأفعال الواسعة عليه ، وما كان له من أثر طيب بفضل الله على نشر تلك الثقافة الإدارية العلمية الرصينة في الكثير من المنظمات ، بكافة أنواعها .

فلقد راعني حقا تلقي العديد من ردود أفعال من طلابي ، وكذلك من الممارسين عن مدى الاستفادة التي استفادوها من دراسة هذا المقرر ومحاولة تطبيقه على حياتهم أو منشآتهم ، أو كليهما معا.

لقد تحولت كثير من المنظمات من موضع الضعف والخسارة إلى موقع القوة والربحية ، وزيادة حصتها السوقية ، وقدرتها التنافسية ، نتيجة لاتباعها المنهج الاستراتيجي العلمي الذي يتبناه هذا الكتاب، وتحت توجيه مباشر أو غير مباشر من مؤلفة.

كما علمت من أكثر من مصدر أنه أصبح المرجع الأساسي لطلاب الدراسات العليا في العديد من الجامعات العربية.

ولا شك أن العبرة ليست بمجرد دراسة أي علم لكن الأهم هو الاستفادة منه لينعكس على أسلوب حياتنا ؛ الشخصية ، والمهنية ، والاجتماعية ، والإدارية ...الخ

ستجده سلسا سهلا واضحا ، يمكنك من فهم مادته والقدرة على استيعابها وتطبيقها بسهولة ويسر.

فقد اتبعت منهجا منطقيا مترابطا يسير في خطوات ومراحل ثلاث متكاملة ؛ صياغة ، وتطبيق والرقابة على الاستراتيجية.

ولم أكتف بمجرد الوصف والسرد بل اتبعت منهجا كميا يمكن الدارس والممارس من التمكن من أدوات واضحة تمكنه من التحليل الاستراتيجي الكمي الذي يبلور الأمور ويضع النقاط على الحروف؛ مثل مصفوفات : تحليل الوضع الخارجي ، والداخلى ، والموقف التنافسي ، و SWOT ، وبوسطن ، وجنرال الكتريك ، Space، G S ، QSPM

كما أنه يخرج في ظل تطبيق تجربة جديدة للتدريس بكلية التجارة جامعة القاهرة حيث توحيد مقرر واحد لكافة المجموعات في الفصل الدراسي الواحد ودعمه

بتكنولوجيا المعلومات الحديثة ، تمشيا مع ما يحدث من تطور تكنولوجي عالمي.

يخرج كتاب إدارة الاستراتيجية في ثوبه القشيب وحلَّته الجديدة وطبعته الثانية عشر، وذلك بعد جهدٍ طيّب أُضيف إلى الطبعات السابقة، تمحور في الشكل والمضمون؛ سواء فيما يتعلق بتحديث الكثير من المعلومات والبيانات ، أو الاستشهاد بحالات فعلية من واقعنا المصري العربي ، والتي لم يسعفني الوقت لإضافة العشرات منها من واقع الممارسة والخبرة العملية ، كما تم عمل المزيد من المراجعة اللغوية والإملائية والتنسيقية، وحيث إضافة مادة ثرية وجديدة..

فالله أرجو أن يجعل من هذه الطبعة نفعا لكل من يقرأها ، وأن يتلقاها الدارسون ، والممارسون ، والقائمون بالتدريس بقبول حسن ، ويفيدوا منها أعظم فائدة.

هذا وإن كان من توفيق فمن الله المنَّان، وإن كان من خطأ أو تقصير فمن نفسي.. وسوف أكون سعيدا لتلقي الملاحظات من الجميع حول أي خطأ أو نسيان أو ما يمكن اقتراحه ، دون تردد ، راجيًا المولى الكريم العفو والرضا، وأن تنال هذه الطبعة إعجاب القراء .

والله الموفق والهادي إلى الصراط مستقيم،،،

محمد المحمدي الماضي

٢٠١٧

مقدمة الطبعة السابعة

الحمد لله وكفى، والصلاة والسلام على النبي المصطفى، محمدٍ وآله، وسلم تسليمًا كثيرًا.. وبعد؛

فها هو كتاب إدارة الاستراتيجية في ثوبه القشيب وحلَّته الجديدة وطبعته السابعة، وذلك بعد جهدٍ طيِّب أُضيف إلى الطبعات السابقة، تمحور في الشكل والمضمون؛ حيث المراجعة اللغوية والإملائية والتنسيقية، وحيث إضافة مادة ثرية وجديدة..

وكان رونق هذه الطبعة الخاص أنها جاءت بعد ثورة مصر المباركة، أعظم ثورة في التاريخ الحديث، والتي لم تخل من إشارة إليها في ثنايا محددة من الكتاب..

هذا وإن كان من توفيق فمن الله المنَّان، وإن كان من خطأ أو تقصير فمن نفسي.. راجيًا المولى الكريم العفو والرضا، وأن تنال هذه الطبعة إعجاب القراء من الطلبة والمتخصصين..

والله الموفق والهادي إلى صراط مستقيم،،،

محمد المحمدي الماضي

مدينة ٦ أكتوبر

فبراير ٢٠١٣م

مقدمة الطبعة السادسة

لقد مضى أكثر من خمسة عشر عامًا على بداية الكتابة في موضوع إدارة الاستراتيجية، حينما كتبت الطبعة الأولى والتي اقتصرت حينئذ على مرحلة الإعداد والصياغة فقط.

ونظرًا لرد الفعل الهائل ممن تلقوا هذه الطبعة، سواء من الطلاب الدارسين على مستوى البكالوريوس أو على مستوى الدراسات العليا، أو حتى الممارسين من رجال الأعمال، على اختلاف أنواعهم، فقد تم إكمال الطبعة الثانية بمرحلتي التطبيق والرقابة ليكون الكتاب بشكله المتكامل الذي يحتوي نموذج إدارة الاستراتيجية بمراحله الثلاث.

ولعل أهم ما يميز هذا المؤلف أنه ربما يكون الأول باللغة العربية الذي تم تناوله بأسلوب سهل ومبسط، بعيدًا عن الغموض أو التعقيد، أو الاضطراب الناتج عن الترجمة من المراجع الأجنبية، كما هو حادث في كثيرٍ من المراجع المتخصصة.

ليس هذا فحسب، فبالإضافة إلى سهولة وبساطة الأسلوب، فإنه يعتبر أيضًا من المؤلفات النادرة باللغة العربية أو الإنجليزية التي حاولت التوصل إلى استخدام أدوات كمية رقمية لصياغة الاستراتيجية في مراحلها المختلفة، سواء فيما يتعلق بالبيئة الداخلية وما بها من قوة أو ضعف، أو البيئة الخارجية وما تمثله من الفرص والتهديدات، أو مصفوفات أخرى مثل بوسطن، SWOT، GE، SPACE وغيرها.

من هنا فإنه قد مرت سنوات اكتسب فيها المؤلف خبرة عملية وعلمية رصينة في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث تركزت الأبحاث العلمية التطبيقية للترقية لوظيفتي أستاذ مساعد وأستاذ، على مجال الإدارة الاستراتيجية، وبشكلٍ مبتكر.

وهذا مما زاد من بلورة أكثر لهذه المادة لدى المؤلف، واستشهاد بكثير من النماذج والحالات العملية التطبيقية في بيئة الأعمال المصرية؛ مما ساعد على زيادة تقريب فهمها للمتلقي العربي.

وإن من أعظم التجارب التي أعتز بها على الإطلاق هي إصراري الشديد على أن يقوم طلابي في مرحلة البكالوريوس بعمل بحث تطبيقي على ما يدرسونه من مفاهيم نظرية، ورغم ما كان يصادف ذلك من مقاومة من الطلاب كل عام، خاصة وهم لم يتعودوا ذلك من قبل، إلا أن المحصلة النهائية كانت إيجابية للغاية، ولعل أهم تجربة ناضجة لطلابي في ذلك هي ما تم في الفرقة الرابعة للإدارة والتأمين للعام الدراسي ٢٠٠٤/٢٠٠٥ حيث تم تقسيم الطلاب إلى فرق عمل، واختار كل فريق شركة أو مؤسسة وأجرى عليها بحثه، ثم قاموا بعرض ذلك على وسائل العرض الحديثة (الكمبيوتر، DATA SHOW) وكانت النتيجة مذهلة، ليس لي فحسب ولكن

للطلاب أنفسهم، ورئيس القسم، ووكلاء الكلية، والعميد، والأساتذة الزملاء الذين دعوتهم لمشاهدة عروض الطلاب التي أذهلتهم تمامًا؛ مما دفعنا إلى أن نقوم ولأول مرة في كلية التجارة - جامعة القاهرة، بعمل شهادة للمشروع وتوزيع جوائز وتقديرات، وكان ذلك من اقتراح الطلاب أنفسهم، وفي هذه الطبعة سأحاول بإذن الله تعالى عرض بعض هذه النماذج المختارة.

كما أود أن أشير إلى أن هناك إضافات أخرى متفرقة ومبثوثة هنا وهناك، لكن في ظل الإطار العام للمؤلف، أما ما أطمح في إضافته من مادة نظرية أو أمثلة تطبيقية وتوضيحية فإنه ما زال كثيرًا، ولم يسعفني الوقت لإضافته في هذه الطبعة، وأسأل الله سبحانه وتعالى أن يمكنني من فعل ذلك في طبعة تالية بإذن الله.

وإن كان هناك من أودُّ أن أوجه إليه الشكر الجزيل في المساعدة على إخراج هذه الطبعة بهذا الشكل، فإنه ابني عبد الرحمن، وكذلك لا أنسى ما قدمه الطالب المتميز محمد سامي، والذي فاز بحثه بجائزة أفضل بحث للعام ٢٠٠٤/٢٠٠٥م، على ما تطوع به في المساعدة في إخراج بعض مواد هذه الطبعة أيضًا، وأخيرًا إلى د.محمد محمود القاضي، الذي تطوع بالقيام بالتنسيق والطباعة على هذا النحو الذي أرجو أن يكون متميزًا.

محمد المحمدي الماضي

مقدمة الطبعة الأولى

الحمد لله الذي علَّم بالقلم، علَّم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على خير رسول ومعلِّم، الرحمة المهداة، والنعمة المسداة، والسراج المنير، وبعد..

فإن من عظمة الإسلام أنه أمر المسلمين أن يملكوا ناصية كل علمٍ نافعٍ ويطلبوه ولو من الصين، واعتبر ذلك من الفروض الواجبة التي يأثم جميع المسلمين إن تركوا إحداها ولم يكفهم أحد أو مجموعة منهم إيجادها واستكمالها؛ لذا فقد أطلق عليها الفقهاء فروض الكفاية، والتي يدخل فيها أي علمٍ نافعٍ في أي مجال من المجالات التي يحتاج إليها المسلمون في أي وقت من الأوقات، كعلم الطب، والهندسة، والإدارة، والفيزياء، والكيمياء، وغيرها مما غفل عنه كثير من المسلمين الآن.

وإذا كان علم الإدارة فرض كفاية على جموع المسلمين، فإنه يتحول إلى فرض عين في حق المتخصصين فيه والعاملين به، وما أكثر هؤلاء الذين يجب عليهم أن يملكوا ناصية فن الإدارة في مجالات شتى!! وهذا المؤلَّف محاولة لسد ثغرة في هذا الصدد؛ فهو يتصدى إلى موضوع صار موضع اهتمام بالغ في الدول المتقدمة التي تتنافس بقوة، هي وشركاتها عابرة الجنسيات، للسيطرة على الأسواق العالمية، وموارد الشعوب المتخلفة عن ركب التقدم، وما أشد حاجتنا إليه لنتلمس لنا موضعًا كريمًا بين الأمم في المستقبل.

هذا الموضوع هو إدارة الاستراتيجية؛ صياغة، وتطبيقًا، وتقويمًا، ويغطى هذا الجزء موضوع صياغة الاستراتيجية، وسوف يتبعه بإذن الله تعالى الجزء الخاص بالتطبيق والتقويم.

ولقد قام الزميل الدكتور خيري الجزيرى بكتابة الجزء الخاص بتطبيق الاستراتيجية، والذي يسير طبقًا لمنهج واحد تم الاتفاق عليه.

وأودُّ أن أشير إلى أن هذا الموضوع من أحدث الموضوعات التي بدأت تُدرس في منهج الإدارة، والتي يدرسها طالب السنوات النهائية بالتحديد، ولعل السبب في ذلك أن هذه المادة تعمل على ربط كافة العلوم الإدارية التي درسها الطالب في السنوات المختلفة والخروج بها من النظرة الجزئية المنفصلة إلى النظرة الكلية الشاملة للمنظمة ككل بكافة إداراتها ووظائفها وتوجهاتها، وهي كذلك مفيدة ومهمة لصنَّاع الاستراتيجية في المنظمات المختلفة، سواء كانت تهدف إلى الربح أو لا تهدف إليه؛ صغيرة كانت أو كبيرة.

فقد حاولت في هذا المؤلَّف أن أمضي بالقارئ بصورة منطقية متدرجة في طريق صياغة الاستراتيجية؛ ليتعرف على المبادئ والخطوات المنهجية التي يجب عليه اتباعها لاختيار الاستراتيجية الفُضلى لمنظمته.

ويتكون هذا المؤلف من جزئين؛ يغطى الجزء الأول أساسيات إدارة الاستراتيجية عمومًا، وذلك من خلال فصلين؛ يتناول أولهما التعريف بإدارة

الاستراتيجية ومستوياتها وأهميتها ومجالات استخدامها وأهم مصطلحاتها والنموذج العام لدراستها، أما الفصل الثاني فإنه يتكلم عن المدير الاستراتيجي مَن هو، وما هي أهم صفاته وقِيَمِه وأدواره.

أما الجزء الثاني فإنه يُغطي موضوع صياغة الاستراتيجية، وذلك من خلال أربعة فصول؛ يتناول أولها صياغة رسالة المنظمة، والثاني تحليل البيئة الخارجية، والثالث تحليل البيئة الداخلية، أما الرابع فإنه يتناول تحليل واختيار الاستراتيجية.

ومما حاولنا جاهدين الحرص عليه في هذا المؤلَّف، ربط المفاهيم النظرية بالأمثلة والحالات العملية، واستخدام الأدوات المختلفة، وذلك في ضوء أمثلة عملية ورقمية يسهل على القارئ أن يستوعبها، ويتعلم كيف يطبقها بسهولة لرسم استراتيجية منظمته، وهناك المزيد من الحالات والأمثلة التي نود أن نلحقها في الطبعة التالية للكتاب بإذن الله تعالى.

وكم أود - شاكرًا - أن أتلقى أي نقد أو توجيه بنَّاء من كل قارئ لهذا المؤلَّف للاستفادة به واستكمال ما نقص - وما أكثره - والوصول إلى الكمال وما أندره.

وأخيرًا فإنني أشكر كل من ساهم بأي جهد لإخراج هذا الكتاب، وإن كان هناك توفيق وسداد فإنه من فضل الله ومنِّه، وإن كان غير ذلك فإنه من عجزي وتقصيري، وأسال الله العون على استدراكه واستكماله، فإنه نعم المولى ونعم النصير، والحمد لله رب العالمين.

محمد المحمدي
جامعة القاهرة ١٩٩٤/١/٦

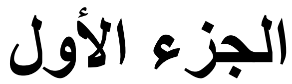


الجـــــزء الأول

أساسيات
إدارة الاستراتيجية





الجزء الأول

أساسيات إدارة الاستراتيجية

الفصل الأول

مدخل إلى إدارة الاستراتيجية

- ما هو المقصود بإدارة الاستراتيجية؟
- وما هي مهمتها الأساسية؟
- وهل هي علم أم فن؟
- وما هي المصطلحات الأساسية فيها؟
- وما هي أهم مراحل وأنشطة عملية إدارة الاستراتيجية؟
- وما هي العلاقة بين مستويات الاستراتيجية ومراحلها؟
- وما هو النموذج العام الذي يحكم العملية الاستراتيجية ككل؟
- وما هي أهمية إدارة الاستراتيجية في الأنواع المختلفة للمنظمات؟

بعد قراءتك لهذا الفصل سوف يمكنك أن تتعرف على إجابات مثل هذه الأسئلة.

١/١ المقدمـــــة:

إن إدارة الاستراتيجية

> هي التي تجعل منظمة ما تأخذ زمام المبادرة والمبادأة، بدلاً من أن تكون في حالة من مجرد ردّ الفعل في تشكيل مستقبلها.

وفي هذا الفصل سوف نحاول بإذن الله تعالى أن نتعرف معًا على نموذج إدارة الاستراتيجية، وكيف يمكن تطبيقه في أنواع المنظمات المختلفة، وأهم المصطلحات والتعريفات التي تتعلق بموضوع دراسة وتطبيق الاستراتيجية.

٢/١ ما هي إدارة الاستراتيجية؟

مما لا شك فيه أن الوصول إلى تعريفٍ واحدٍ ومتفق عليه لمعنى الاستراتيجية يعتبر أمرًا صعب المنال، كما هو الحال - تقريبًا - في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة؛ لذا نجد كل من حاول الكتابة في هذا المجال له مفهومه وتعريفه الخاص به، فهناك من ينظر إليها باعتبارها:

«مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة [١]».

ورغم أن هذا التعريف يميل أكثر إلى العمومية والتوصيف لطبيعة العمل الاستراتيجي الإداري، فإن هناك من عرَّف إدارة الاستراتيجية من منطلق الأدوار والمراحل الضرورية لإتمامها، ومن هؤلاء (Fred R. David) فريد داوود الذي عرفها بقوله:

> «فن وعلم صياغة، وتطبيق، وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها أن تُمكِّن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ»[٢].

ومن خلال ذلك يتضح أن هناك ثلاث مراحل أساسية لإتمام عملية إدارة الاستراتيجية وهي:

أ - صياغة الاستراتيجية: (Strategy Formulation)

وتتضمن هذه المرحلة:

*وضع رسالة المنظمة «MISSION»

- وضع رؤيتها «VISION».
- صياغة مبادئ وقيم الأعمال
- تحليل إمكانات المنظمة الداخلية، والوقوف على ما بها من نقاط القوة ونقاط الضعف.
- تحليل الظروف المحيطة وما فيها من فرص أو تهديدات.
- وضع الأهداف الرئيسية «OBJECTIVES».
- تحديد الاستراتيجيات البديلة لتحقيق هذه الأهداف.
- تحليل وتقويم هذه البدائل والمفاضلة بينهما.
- اتخاذ القرار بالبديل الأفضل والذي يمكن تنفيذه.

ب- تطبيق الاستراتيجية: Strategy Implementation

فبعد أن يتم اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل كما هو موضح، باعتبارها العمل الأخير في المرحلة السابقة (مرحلة صياغة الاستراتيجية)، فإنه لا يكون لذلك أية قيمة ما لم تحسن الإدارة وضعها موضع التنفيذ، وهذه المرحلة تتطلب:

١- أن تحدد المنظمة أهدافها التفصيلية (Goals).

٢- وضع السياسات.

٣- دفع العاملين وتحفيزهم للتنفيذ.

٤- تخصيص الموارد بكفاءة لتنفيذ الاستراتيجيات التي تم صياغتها بنجاح.

جـ- تقويم الاستراتيجية: Strategy Evaluation

فليس هناك عمل إداري يُعتبر كاملاً دون أن يتم تقويمه بعد تنفيذه؛ وذلك للوقوف على نتائج المرحلتين السابقتين، صياغة وتطبيقًا للاستراتيجية، حيث يمكن الوقوف على جوانب التجويد أو التقصير في هاتين المرحلتين من خلال عملية التقويم الجيدة والمستمرة لما تم تخطيطه وتنفيذه، وهذا بدوره يُزوِّد رجل إدارة الاستراتيجية بتدفق مستمر من البيانات والمعلومات الواقعية التي تمثل رصيدًا لا يُستهان به في بناء خبرة وتعلم متراكم، يجعل من عملية التخطيط والتنفيذ بعد ذلك عملية أكثر واقعية وإتقانا.ويمكن تحديد خمس خطوات أساسية على الأقل في ذلك وهي:

- صياغة المعايير الرقابية.
- صياغة المقاييس الرقابية سهلة الاستخدام.
- مراقبة الافتراضات الاستراتيجية.

- وضع نظام رقابي استراتيجي الكتروني متكامل.
- مراقبة حذرة للمستجدات.

٣/١ المهمة الأساسية لإدارة الاستراتيجية:

يؤكد بيتردركر (Peter Drucker) على أن المهمة الأساسية للإدارة الاستراتيجية هي: التفكير في رسالة المنظمة، حيث يقول تحديدًا:

«ما هو عملنا؟ وماذا يجب أن يكون؟»

وهذا يقود إلى وضع الأهداف وبناء الاستراتيجيات والخطط، وصنع القرارات اليوم لتحقيق نتائج الغد.

وهذا لا يتم إلا من خلال جزء من إدارة المنظمة، وهذا هو المستوى الإداري الذي يمكنه أن ينظر إلى العمل نظرة كلية، فيمكنه أن يصنع القرارات التي تؤثر على سائر الأعمال، ذلك المستوى الإداري الذي يمكنه أن يوائم بين أهداف واحتياجات اليوم واحتياجات الغد، والذي يستطيع أن يخصص الموارد المالية والبشرية لتحقيق النتائج الأساسية(٣).

٤/١ هل إدارة الاستراتيجية علمٌ أم فن؟

يمكن أن ننظر إلى عملية إدارة الاستراتيجية باعتبارها «مدخلاً هادفًا ومنتظمًا لصنع القرارات الرئيسية في منظمة ما»(٤).

ولكن لا يمكن اعتبار إدارة الاستراتيجية علمًا مجردًا يؤدي في حد ذاته إلى تحقيق استراتيجيات دقيقة وصحيحة من خلال اتباع ذلك المنهج ذي الخطوات الثلاث السابق شرحها.

ولكنها تعتبر - في الحقيقة - محاولة لتنظيم مجموعة من المعلومات الوصفية والكمية بطريقةٍ من شأنها أن تسمح بالتوصل إلى قرارات استراتيجية فعالة تحت ظروف عدم التأكد، التي غالبًا ما تواجه أية منظمة من المنظمات.

ومن هنا فإن القرارات الاستراتيجية مقارنة بالقرارات غير الاستراتيجية، التي تعتمد تمامًا على الحدس والتخمين، تقوم أساسًا على معايير موضوعية وتحليل علمي، وليس على مجرد خبرة الشخص الماضية، وحكمه، ومشاعره وأحاسيسه.

ومع ذلك فإننا سوف نجد أن هناك بعض المديرين وأصحاب الأعمال ممن يملكون موهبة غير عادية في بناء وتنفيذ استراتيجيات فذّة تقوم على الحدس والإلهام، ومن أمثلة هؤلاء في العصر الحديث ويل ديورانت (Will Durant) الذي أنشأ ونظم مؤسسة جنرال موتورز، والسيد «كوتوسوكى ماتسو شيتا» والذي أسس شركة «ماتسوشيتا» التي تنتج الاسم التجاري المشهور عالميًا في مجال الأجهزة الكهربية «ناشيونال، وباناسونيك وتكنيكس»، وقديمًا خالد بن الوليد، وعمرو بن العاص،

وغيرهم، وعلى حد قول الفريد سلون (A. sloan) فإن أحد هؤلاء إذا سألته سوف يرد عليك قائلاً:

> «إنني في كثير من المرات أشعر أنني على حق، ولكنني قد لا أعرف السبب، ولا أستطيع أن أسوق مبررات منطقية لذلك. فالإلهام أكثر أهمية من المعرفة، فالمعرفة محدودة بينما الإلهام والخيال لا حدود له؛ فإنه يستطيع أن يملك الدنيا بأسرها ويحتويها»(٥).

لذا قد نرى بعض المنظمات حولنا تبقى وتزدهر لأنها تملك مديرين ذوي حدس وإلهام عبقري، ولكن ليست كل المنظمات من هذا النوع؛ لذا فإن الغالبية العظمى من المنظمات يمكنها أن تستفيد من مدخل إدارة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات.

ومما يزيد من صعوبة الاعتماد الكامل على الحدس والتخمين ذلك المعدل المتسارع للتغيير في عالم يموج بالمتغيرات الكبيرة والمتلاحقة، وإذا كان مدخل الخبرة والحدس يصلح في المنشآت الصغيرة فإنه لا يصلح لصنع القرارات الاستراتيجية في منشآت الأعمال الضخمة التي أضحت تميز عالم الأعمال اليوم.

ولكن هل معنى ذلك أننا نضع الحدس في مواجهة المدخل الاستراتيجي في صنع القرارات؟

إن التفكير بهذه الطريقة يُعتبر في الحقيقة خاطئًا؛ فالمديرون في جميع المستويات يجب أن يستلهموا إلهامهم وما لديهم من حدسٍ وإحساس، جنبًا إلى جنب مع ممارسة عملية إدارة الاستراتيجية، فالتفكير الاستراتيجي والتفكير الملهم Intuitive يمكن بل يجب أن يكمل كل منهما الآخر.

فمدخل إدارة الاستراتيجية يسمح للمدير بوقتٍ أطول للتفكير الخلاق الملهم، وكذلك فإن التفكير الإلهامي يكشف في كثير من الأحيان عوامل شخصية مهمة يجب أن تؤخذ في الاعتبار، رغم أنه قد يكون من الصعب حسابها أو التعبير عنها بلغة الأرقام والكلمات.

فجوهر عملية إدارة الاستراتيجية إذن يكمن في أنها محاولة لمضاعفة وتعميق الاستفادة بما يجري في عقل المخطط الاستراتيجي الملهم، من خبرةٍ وتجربةٍ وبصيرةٍ وإلهام، ومن علمٍ ومبادئ وأصول منهجية. وللحقيقة فإن المرء أصبح أكثر إيمانًا - من خلال ما نراه في الواقع- بأهمية الموهبة والروح القيادية الملهمة التي تميز الإدارة الناجحة، فإن عدمت هذه الأمور فلا يمكن أن تعوضها كل علوم الأرض؛ فكثيرًا ما نجد مديرين في مواقع شتى درسوا الإدارة وعلومها وأصولها، بل وربما كانوا من القائمين على تدريسها لغيرهم، ولكنهم صاروا من أفشل الناس لما أسند إليهم مهمة إدارة موقع من المواقع.

لذا فإنني أكاد أقول بأن الإدارة عمومًا وإدارة الاستراتيجية على وجه الخصوص فنٌّ وموهبةٌ وبصيرةٌ قبل أن تكون مجرد علم له أصول وقواعد، وإن كان

هذا لا ينفي ما للعلم من أهمية وضرورة، ولكن الذي يكون أكثر انتفاعًا بالعلم هو الأكثر موهبة واستعدادًا، فالناس كالأرض لا تستفيد بنفس الدرجة من الغيث، وإنما يكون استفادة كل منها حسب نوعية التربة ودرجة خصوبتها.

ولعل ذلك يتضح لنا إذا نظرنا إلى هذا الحديث الذي يرويه أبو موسى رضي الله عنه عن النبي صل الله عليه وسلم قال: **«مثل ما بعثني الله به من الهُدى والعلم، كمثل الغيث الكثير أصاب أرضًا، فكان منها نقية قبلت الماء فأنبتت الكلأ والعشب الكثير، وكان منها أجادب أمسكت الماء فنفع الله بها الناس فشربوا وسقوا وزرعوا، وأصابت منها طائفة أخرى إنما هي قيعان لا تمسك ماء، ولا تنبت كلأ، فذلك مثل من فقه في دين الله ونفعه ما بعثني الله به، فعَلِمَ وعَلَّمَ، ومثل من لم يرفع بذلك رأسًا، ومن لم يقبل هُدى الله الذي أرسلت به»** وفي رواية: **«وكان منها طائفة قبلت الماء»**(٦).

وهذا هو القول الفصل في هذه القضية الشائكة التي لا ينتهي الحديث فيها؛ فالعلم ضروري ولكنه يحتاج إلى شرط للانتفاع به وهو المحل المقابل، أو الفطرة السليمة والموهبة والبصيرة، وعلى قدر توفر تلك الشروط سيكون الانتفاع بالعلم، وخاصة الذي نحن بصدده، وهو إدارة الاستراتيجية، انتفاعًا عظيمًا، فالعلاقة بينهما إذًا علاقة شرطية؛ فلا خير في العلم ما لم يصادف أرضًا خصبة، أو موهبة وفطرة سليمة.

ومن الجدير بالذكر أن هذا هو الاتجاه الذي ينادي به الآن كبار علماء الإدارة في كتاباتهم الحديثة، حيث يذكر بعضهم:

> «إننا نؤكد أيضًا على فكرة الفن في كل من الإدارة والقيادة؛ فالإغراق في المنطق، والجانب الفني للمنظمات قد أسهم كثيرًا في أفولها وفشلها، فالفنان يستلهم خبرته ويعبر عنها في شكل خيالي وتصوري مُرضٍ. فالفن يسمح بالعواطف، والغموض والمهارة. فالفنان يعيد تشكيل العالم ليعطينا فهمًا أعمق به، وبما يجب أن يكون عليه «ولعل هذا الاتجاه واضح في عنوان المؤلف نفسه»(٧).

٥/١ مصطلحات أساسية في إدارة الاستراتيجية:

قبل أن نخوض في تفاصيل إدارة الاستراتيجية نود أن نشير بإيجاز إلى المقصود من أهم المصطلحات التي سوف تتردد كثيرًا في هذا المؤلّف ومن أهمها:

١/٥/١ – الرسالة Mission Statements

إنها:

> جملة أو عدة جمل توضح غرض منشأة ما، والذي يميزها عن منشأة أخرى مشابهة.

إنها تحدد مجال عمليات المنشأة في ضوء شروط المنتج والسوق.

كما أنها تتضمن فلسفة الإدارة الاستراتيجية للمنشأة.

إنها توضح مفهوم المنظمة عن نفسها، ومنتجها أو خدمتها الرئيسية، واحتياجات العميل الأساسية التي تحاول المنشأة إشباعها.

وبإيجاز فإن الرسالة الواضحة والمفيدة تصف قيم وأولويات المنظمة.

٢/٥/١ - نقاط القوة الداخلية Internal Strenghts

وهذا يعتبر أيضًا من المصطلحات الأساسية في الإدارة الاستراتيجية، والذي سوف يتردد كثيرًا في هذا المؤلَّف، ويشير إلى تلك الأنشطة التي تُدار داخل المنظمة بطريقة جيدة، مثل:

الإدارة، التسويق، التمويل، الإنتاج، البحوث والتطوير.

وهي وظائف يجب مراجعتها بصورة دورية وفحصها للتعرف على نقاط القوة الداخلية الأساسية.

والمنظمات الناجحة هي التي تختار الاستراتيجيات التي تفيد من نقاط القوة الداخلية التي تتميز بها.

وهذا يهم كافة أنواع المنظمات، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، تهدف للربح، أو لا تهدف له.

٣/٥/١ -نقاط الضعف الداخلية Internal Weaknesses

وهي الوجه الآخر لتحليل البيئة الداخلية لأية منظمة، فإما أن تكون نقاط قوه أو نقاط ضعف، والتي تشير إلى نفس العناصر السابقة:

الإدارة، التسويق، التمويل، الإنتاج، البحوث والتطوير.

والتي تحد من النجاح الكلي للمنظمة.

وعلى إدارة الاستراتيجية للشركة أن تتعرف بدقة وموضوعية على نقاط ضعفها وتناضل بقوة لوضع استراتيجيات مناسبة لعلاجها.

٤/٥/١ - الفرص الخارجية External Opportunities

وهذا جانب آخر مهم لأي محلل إستراتيجي، ويتعلق بتحليل البيئة الخارجية المحيطة، والتي يترتب عليه معرفة ما بها من فرصٍ أو تهديدات، وذلك من حيث:

الجوانب الاقتصادية أو السياسية أو الثقافية والاجتماعية أو التكنولوجية وغيرها مما قد تستفيد منها المنظمة في المستقبل.

وفي الحقيقة يجب على صانعي الاستراتيجية أن يوجهوا إستراتيجيتهم للاستفادة من الفرص المتوقعة وحسن استغلالها جيدًا، وهذا يتطلب حسن توقع ورأي سديد وبصيرة نافذة وعزيمة قوية للتعرف على الفرص قبل أن تأتي، والاستعداد لها واقتناصها بمجرد ظهورها، وإلا ضاعت.. يقول الشاعر:

وعاجز الرأي مضياع لفرصته إذا فاته أمر عاتب القدرا

والتردد في مثل هذه الأمور من أعظم المفاسد لذا:

إذا كنت ذا رأي فكن ذا عزيمة فإن فساد الرأي أن تترددا

٥/٥/١ التهديدات الخارجية External Threats

وهذه التهديدات قد تكون في:

النواحي الاقتصادية، أو السياسية، أو القانونية والتشريعية، أو التكنولوجية، أو الاجتماعية.

والتي من المتوقع أن تضر بالمركز التنافسي للمنشأة في الحاضر أو في المستقبل.

ومن الأمور المهمة في هذا الصدد أن نتذكر دائمًا أن دوام الحال من المحال، فإن فرصة سابقه يمكن أن تتحول إلى تهديد في لحظة، كما أن إدارة الاستراتيجية الواعية والملهمة يمكنها أن تحول التهديد إلى فرصة، وتعمل على استثمارها - مثال ما حدث تمامًا في حرب الخليج بواسطة أمريكا - والمنظمات الناجحة هي التي تصوغ استراتيجيات ناجحة لتتجنب أثر التهديدات الخارجية.

ومن هنا كان على الإدارة الناجحة أن تحاول باستمرار التعرف على نقاط القوة لديها ونقاط الضعف، وتعمل على تعميق القوة ومواجهة الضعف، وذلك لتتمكن من تحليل ومعرفة الفرص والتهديدات المحيطة واستغلالها أو تجنبها، وهذا ما سوف نتناوله بالتفصيل في جزء لاحق من هذا المؤلَّف.

٦/٥/١ - الأهداف الطويلة Objectives

وهي النتائج طويلة المدى التي تحاول المنظمة إنجازها في إطار رسالتها الأساسية، ومدتها تتعدى العام.

وتعتبر الأهداف مصيرية لنجاح المنظمة لأنها تحدد لها:

الاتجاه، وأساس التقويم، والأولويات، وتسمح بالتنسيق، كما أنها ضرورية للتخطيط الفعَّال، والتنظيم، والدفع والتحفيز، وأنشطة الرقابة.

ومن المواصفات الضرورية للأهداف الجيدة أن تكون:

- محددة. - متحدية.

- قابلة للقياس. - ممكنة.

- متوافقة ومتناسقة. - معقولة. - وواضحة.

ويجب أن يتم صياغة هذه الأهداف على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى كل قسم رئيسي بها.

٧/٥/١ - الاستراتيجيات Strategies

ويقصد بها : **وسائل تحقيق الأهداف الاستراتيجية**.

ومن أمثلة البدائل الاستراتيجية للشركات:

التوسع الجغرافي، التنويع، الاستيلاء على المنافسين، التكامل الرأسي للأمام أو للخلف، المشاركة، النفاذ للسوق.

وسوف نتناول مثل هذه الاستراتيجيات وغيرها بالتفصيل في موضع لاحق من هذا المؤلف بإذن الله.

٨/٥/١ - الأهداف التشغيلية Goals

ويقصد بها:

الأهداف قصيرة الأجل التي يجب على المنظمة أن تنجزها للوصول إلى الأهداف طويلة الأجل. Objectives

ويجب أن تتصف بكل صفات الأهداف الجيدة السابق الإشارة إليها.

كما أنه يجب أن تصاغ على كل من مستوى المنشأة، والأقسام، والوظائف في المنظمات الكبيرة.

٩/٥/١ السياسات Policies

وهي بمثابة:

توجيهات أو إرشادات عامة يتم وضعها للمساعدة في تحقيق الأهداف التشغيلية الموضوعة.

ومن ثم فهي:

- مرشد لصنع القرارات.

- تقلل من تكرار المواقف والأعمال.
- تساعد على تحقيق التكامل والتنسيق في الجهود بين الأقسام والأفراد المختلفين.
- توفر جهد ووقت الإدارة العليا بعيدًا عن الاستغراق في التفاصيل.

وغالبًا ما يتم صياغتها في المستوى الإداري الأعلى ليلتزم بها المستوى أو المستويات التي تليه.

وتعتبر كل من الأهداف التشغيلية والسياسات من العناصر المهمة في تنفيذ الاستراتيجية؛ لأنهما يلخصان توقع المنظمة عن أفرادها.

١٠/٥/١ - البرامج:

البرنامج هو:

> مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد، إنه يجعل الاستراتيجية ذات صبغة عملية.

١١/٥/١ - الميزانيات التقديرية:

وهي:

> ترجمة لبرامج المنشأة على شكل قيم مالية، حيث تتضمن وضع قوائم للتكلفة التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة.

فمثلاً تحدد ميزانية للإعلان، وميزانية للعلاقات العامة، وميزانية للمكافآت، وهكذا.

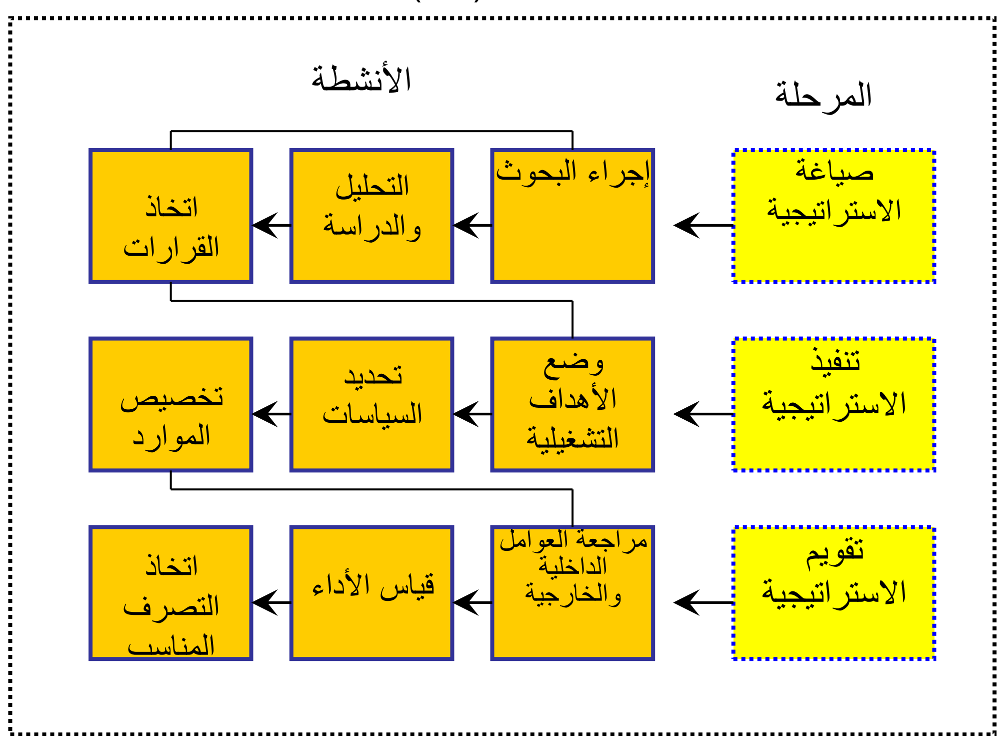
١٢/٥/١ - الإجراءات:

> عبارة عن نظام أو خطوات متتابعة تصف بالتفصيل كيفية أداء مهمة محددة.

وهي تصف في الغالب النشاطات التفصيلية المختلفة المطلوبة لإنجاز برنامج معين.

٦/١ مراحل وأنشطة عملية إدارة الاستراتيجية:

يمكن لنا أن نلخص مراحل عملية إدارة الاستراتيجية والأنشطة المطلوبة في كل مرحلة بصورة متسلسلة كما يوضحها شكل (١/١)



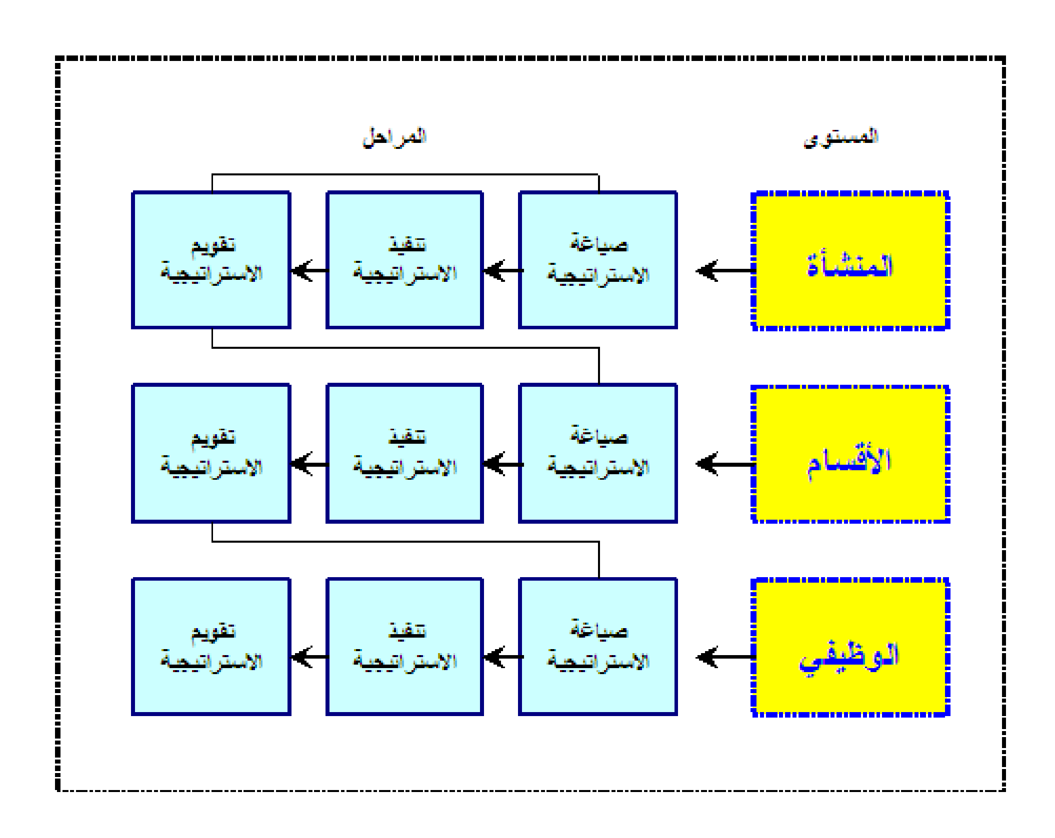
٧/١ العلاقة بين مستويات الاستراتيجية ومراحلها:

إذا اتفقنا على أن هناك ثلاث مراحل لإدارة الاستراتيجية، فعلينا أن نحدد مستوياتها في المنشآت، وخاصة الكبيرة منها، حيث نجد أن هناك أيضًا ثلاثة مستويات رئيسية وهي:

- مستوى المنشأة.
- مستوى الأقسام.
- المستوى الوظيفي.

ولا شك أن هناك علاقة بين كل من هذه المستويات والمراحل الاستراتيجية كما وضحها شكل (٢/١).

شكل (٢/١) العلاقة بين مستويات إدارة الاستراتيجية ومراحلها



٨/١ نموذج إدارة الاستراتيجية:

إن إدارة الاستراتيجية تُركز على المنشأة ككل:

فهي تخرج من أَسْر العمليات اليومية، والمشكلات والأزمات المتكررة، وتركز على التطوير والنمو الكلى للمنظمة.

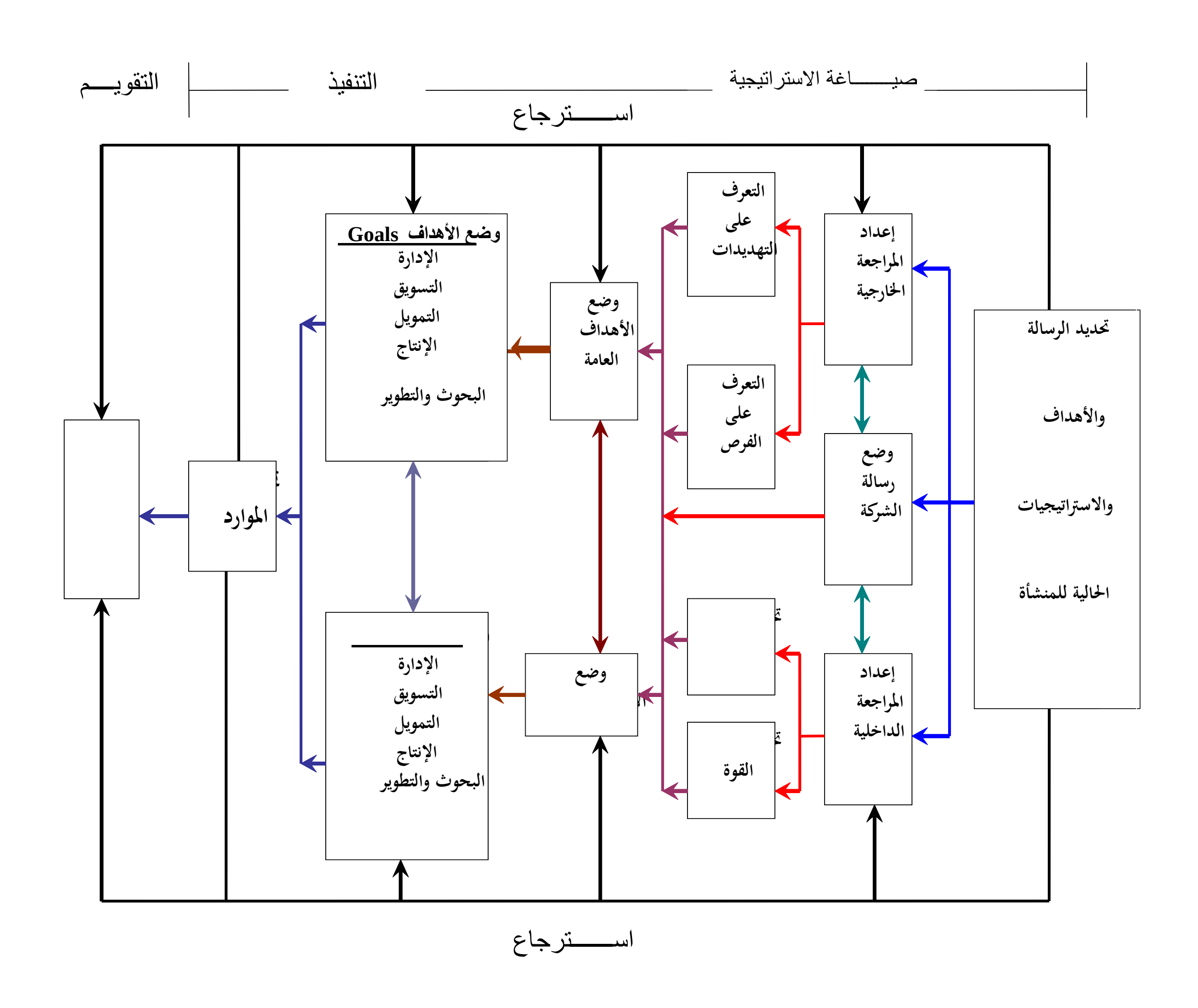
وهي تهتم بطبيعة الغابة ككل وليس الأشجار!

ولذلك فإن مهمة صنع القرارات الاستراتيجية تكون من مسئولية صاحب المنشأة أو المدير العام لها.

ومثل هذه القرارات الاستراتيجية تحدد:

- ما هي الأعمال الجديدة التي سوف ترتادها المنشأة؟
- ما هي الأعمال التي سوف تتخلى عنها؟
- كيف يجب أن تخصص مواردها؟
- هل سوف توسع في عملياتها أو تنوع فيها؟
- هل سوف تدخل أسواق جديدة؟
- وما إذا كانت سوف تندمج أو تكون نشاطًا مشتركًا مع شركة أخرى؟

وحتى يمكن لنا أن نحسن من دراسة وتطبيق إدارة الاستراتيجية فإننا سوف نقترح نموذجًا يمثل إطارا عامًا وشاملاً ومترابطًا لعملية إدارة الاستراتيجية (شكل ٣/١) ليكون بمثابة مرشد لنا في دراسة أو تطبيق الاستراتيجية، مع التذكير بأننا سوف نتناول جزئياته المختلفة بالدراسة التفصيلية على مدى هذا المؤلَّف.



شكل ٣/١ نموذج الإدارة الاستراتيجية

Fred R David , Op. Cit., P. 19 :Source

ويمكن تلخيص نموذج أو عملية إدارة الاستراتيجية في ثلاث عشرة خطوة، وهي:

١- مراجعة الرسالة، والأهداف، والاستراتيجيات الحالية.

٢- وضع رؤية ورسالة الشركة.

٣ - وضع قيم ومباديء الأعمال بالشركة.

٤- إجراء البحث الداخلي للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف المشتركة.

٥ - إجراء البحث الخارجي للتعرف على الفرص والتهديدات البيئية.

٦- وضع الأهداف الأساسية Objectives.

٧- وضع الاستراتيجيات.

٨- وضع الأهداف التشغيلية Goals.

٩- وضع السياسات.

١٠- تخصيص الموارد.

١١- التأكد من توافر كافة متطلبات التطبيق الفعال للاستراتيجية المختارة.

١٢ - مراجعة الأسس الداخلية والخارجية للاستراتيجيات الراهنة.

١٣- قياس الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في ضوء المعايير السابق وضعها.

إن عملية إدارة الاستراتيجية بهذا الشكل تسمح لأية منظمة باستخدام جوانب القوة فيها بفعالية لتحقيق أقصى استفادة من الفرص الخارجية المتاحة وتقليل أثر التهديدات الخارجية إلى أقل درجة ممكنة، كما أنها تُمكِّن المنظمة من تطوير استراتيجيات هجومية أو دفاعية حسب الأحوال.

ومن المهم أن ندرك أن عملية إدارة الاستراتيجية تُعتبر عملية ديناميكية ومستمرة؛ فأي تغيير في أي مكون رئيسي من مكونات النموذج سيستتبعه بالضرورة تغييرًا في كل أو بعض النموذج؛ ولذلك فمن الضروري أن يتم باستمرار إعادة النظر في تحليل كل من مكونات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة من وقت لآخر، فهي عملية لا تنتهي؛ لذا قد يطلق عليها «عملية إدارة التغيير الاستراتيجي».

٩/١ إدارة الاستراتيجية في المنشآت الصغيرة:

إذا كانت إدارة الاستراتيجية مصيرية بالنسبة لنجاح المنشآت الكبيرة فهل تعتبر كذلك بالنسبة للمنشآت الصغيرة؟

في الحقيقة تعتبر إدارة الاستراتيجية على الدرجة نفسها من الأهمية للمنشآت

الصغيرة، مع ملاحظة أن حجم ونطاق القرار الاستراتيجي هنا قد يختلف عن مثيله في المنشآت الكبيرة، فكل المنظمات يجب أن يكون لها استراتيجياتها من وجهة نظرها، حتى وإن كانت تبنى من عملياتها يومًا بعد يوم.

ولقد أثبتت الأبحاث العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية أن نقص التخطيط يعتبر عقبة كئود لكثير من المنشآت الصغيرة؛ لذا فهي في أشد الحاجة للتعرف على مفاهيم إدارة الاستراتيجية والعمل بها.

كما يتضح أيضًا أن من المشكلات التي تواجه تطبيق إدارة الاستراتيجية في المنشآت الصغيرة هي عدم وجود رأس المال الكافي لاستغلال الفرص الخارجية المحيطة، وكذلك النظرية الغالبة على إدارتها، والتي تتجه إلى العمليات اليومية والتفصيلية.

ولقد أثبتت الأبحاث أيضًا:

- أن عملية إدارة الاستراتيجية في المنشآت الصغيرة تعتبر غير رسمية أكثر منها في المنشآت الكبيرة.
- أن المنشآت الصغيرة التي اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي فاقت تلك المنشآت الصغيرة الأخرى التي لم تهتم به(٨).

١٠/١ إدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية، والتي لا تهدف للربح

يمكن أن تستخدم إدارة الاستراتيجية بفعالية في المنظمات الحكومية، والمنظمات التي لا تهدف للربح تمامًا كما تستخدم في منشآت القطاع الخاص.

فهناك فعلاً الكثير من هذه المنشآت التي انغمست في هذا المجال وحققت الكثير من النجاح، سواء كانت مؤسسات تعليمية، أو صحية.

وعلى سبيل المثال فإن هناك الكثير من القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها المؤسسات التعليمية (كالجامعات)، والصحية كالمستشفيات، والتي تعتبر خير دليل على الأهمية القصوى لاستخدام عملية إدارة الاستراتيجية في تحقيق النجاح لأهدافها وعملياتها.

ومن أمثلة هذه القرارات الاستراتيجية المدروسة:

- قرار عمل مركز للتعليم المفتوح بجامعة القاهرة.
- قرار عمل ثلاث شعب بكلية التجارة جامعة القاهرة.
- قرار إنشاء شعبة للغة الإنجليزية بكلية التجارة جامعة القاهرة.

ونظرًا لأن هذه القرارات قد استوفت حقها من الدراسة الاستراتيجية الكاملة، فإنها قد حققت جميعها نجاحًا ملحوظًا.

ومن أمثلة القرارات الاستراتيجية التي لم تكن على نفس المستوى:

- قرار الانتساب الموجه لقبول خريجي الثانوية العامة في كليات التجارة والآداب والحقوق!

حيث كانت السرعة الشديدة التي تم اتخاذه بها، ودوافعه، وطريقة اتخاذه، كلها لا تتيح فرصه للتفكير والتخطيط الاستراتيجي المبني على الدراسة الجيدة والمتأنية، والتي يشترك فيها كافة الأطراف المعنية بالأمر؛ لذا فإننا لا نتعجب مما نلحظه من مشكلات صاحبت تنفيذ مثل هذا القرار.

ومن أمثلة القرارات الاستراتيجية في مجال الصحة:

- إنشاء مستشفيات بأجر.
- إنشاء وحدات للعلاج بأجر في المستشفيات الحكومية.

وذلك لمواجهة عبء المنافسة المتزايدة من المستشفيات الخاصة، وفي الوقت نفسه مواجهة عبء التكاليف المتزايدة، والمساهمة في تمويل هذه المستشفيات، وتخفيف العبء عن كاهل الموازنة العامة للدولة التي تنوء بالكثير من الأعباء.

وبعد الثورة فإن هناك العديد من القرارات الاستراتيجية التي يجب اتخاذها على مستوى كافة الأجهزة الحكومية ؛ سواء كانت على مستوى الدولة ككل،أو مستوى الوزارات، أو المحافظات ؛ ومن أمثلة هذه القرارات:

١. قرار استراتيجي لاختيار أفضل بديل للعناية بصحة المواطن، وعدم الجمود على الوسائل الحالية للعلاج من خلال منظومة حكومية فقدت فعاليتها ، وأصبحت عبئا أكثر منها عونا على العناية بصحة المواطن، رغم ما تكلفة من دعم.
٢. وكذلك نحتاج لقرار بالمثل فيما يتعلق بالبديل الاستراتيجي الأفضل لتعليم المواطن، وإعادة النظر تماما في الوسائل الراهنة التي صارت هيا الأخرى عبئا وهما ثقيلا ، بلا فعالية.
٣. وكذلك قرار استراتيجي وشجاع لإعادة النظر في وسائل دعم المواطن الفقير ، ويكون الهدف هو تحقيق برنامج ضمان اجتماعي فعال للفقراء، يضمن لهم حياة كريمة في كافة الجوانب (صحيا ، وتعليميا ، واقتصاديا ، ومعيشيا ...الخ) خاصة بعد أن أثبتت المنظومة الراهنة للدعم، فشلها في الوصول به لمن يستحقه ...!

ومن الأمور المبشرة والتي نتمنى لها النضج والاكتمال ، صياغة رؤية لمصر ٢٠٣٠[١].

---

[١]) راجع موقع وزارة التخطيط على الرابط التالي : ttp://www.mop.gov.eg/Vision/EgyptVision.aspx

ولكي يمكن تطبيق مفاهيم إدارة الاستراتيجية على المنشأة التي لا تهدف للربح، من المهم أن نتعرف على أهم الفروق بينها وبين المنشآت التي تهدف للربح، والتي تتمثل فيما يلي(٩):

١- المنظمات التي لا تهدف للربح غالبًا ما تعمل في ظل مناخ احتكاري.

٢- تنتج سلعًا أو خدمات تفتقر إلى صعوبة قابلية الأداء فيها للقياس.

٣- غالبًا ما تكون معتمدة على تمويل خارجي لأنشطتها.

ولقد حدد أحد الباحثين إطارًا يتكون من ست خطوات لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات التي لا تهدف للربح، يمكن تلخيصه فيما يلي:

١- حدِّدْ بدقة المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في عملية التخطيط.

٢- اجمع البيانات التي تساعد على تحديد اتجاه التخطيط.

٣- استخدم مصطلحات بسيطة ودقيقة عند كتابة الأهداف العامة، والأهداف التشغيلية، وخطط العمل.

٤- طوِّر أسلوبًا جيدًا للاستفادة من التقويم الفعَّال بصورة إيجابية في جهود التخطيط.

٥- ضع في الاعتبار التخطيط الموقفي المرن كأسلوب لمواجهة أي تغييرات في العمليات.

٦- لا تنس أن طريقة تكوين لجنة التخطيط يحدد فعالية عملية التخطيط نفسها.

١١/١- تطبيق إدارة الاستراتيجية في المنشآت دولية النشاط: **MNC**

إن عملية إدارة الاستراتيجية في المنشآت دولية النشاط هي نفسها في المنشآت ذات النشاط المحلي التام، ومع ذلك فإن شدة المنافسة في السوق الدولي تجعل عملية إدارة الاستراتيجية أكثر تعقيدًا؛ وذلك بسبب وجود الكثير من المتغيرات وتداخلها بصورة كبيرة؛ فالفرص والتهديدات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتنافسية التي تواجه الشركات دولية النشاط، بلا حدود.

ويزداد عدد هذه العوامل وتعقدها بصورة كبيرة ودرامية مع زيادة عدد المنتجات

أو المناطق الجغرافية التي يتم خدمتها؛ حيث يتطلب الأمر المزيد من الجهد والوقت للتعرف عليها، وتحليل الاتجاهات والأهداف الرئيسية في الشركات الدولية.

ويمكن أن نحدد ببساطة أهم التحديات الدولية التي تواجه المنشآت في دولة كمصر في تحديين اثنين هما:

١- كيف تكسب وتحافظ على صادراتك للدول الأخرى؟

٢- كيف تدافع عن الأسواق المحلية في مواجهة البضائع المستوردة؟

ولا تستطيع أي شركة أن تتجاهل بسهولة وجود المنافسة الدولية، خاصة في ظل الاتجاه المتزايد بشدة نحو العولمة، وإزالة معوقات الدخول للأسواق العالمية، طبقًا لاتفاقية الجات الأخيرة.

وأُحذِّر فأقول: إنه من الخطأ الجسيم أن يفكر أحد محليًّا فقط طالما لا يتعامل في الأسواق الدولية؛ لأن الذي لا يتحرك بقوة إلى الأسواق الدولية، وينافس فيها، ويتعلم لغة التميز وقواعد اللعب السائدة، لن يستطيع مجرد البقاء أمام تلك المنافسة التي سوف تدهمه حتمًا في عقر داره...!

ولعل ما عايشناه وسجلناه كتجربة لدخول متجر سينسبري مصر عام ٢٠٠٠م، وكيف أطاح بكافة المتاجر المحلية التي وقعت في نطاقه، وكشف عن كثير من مظاهر الضعف والتردي التي تعاني منها منشآتنا؛ لخير دليل على ذلك الذي نحذر منه، فحتى البقال الصغير في حارة صغيرة، لم يسلم من ذلك الأثر الذي لم يستطع مجابهته ولا مقاومته، ولا حتى - للأسف السديد – فهمه(*).

ولقد اقترح (David Garfield) رئيس شركة (أنجرزول راند) الأمريكية ثلاثة مقترحات استراتيجية لجعل الشركات المحلية أقدر على المنافسة الدولية بنجاح وهي:

١- أن الهجوم الجيد هو أفضل وسيلة للدفاع؛ فانقل المعركة إلى أرض الخصم بدلاً من مقاتلته بقوة على أرضك.

٢- أن الأولوية الأولى يجب أن توجه إلى الاستثمارات التي تؤدي إلى تحسين المزايا التنافسية، وعلى الشركات المحلية أن تناضل من أجل تخفيض تكاليف العمل، وتخفيض التكاليف المباشرة، وضغط دورة الإنتاج، وتحسين جودة السلع والخدمات.

٣- أن الصناعات والمنشآت المحلية في حاجة لأن تتعاون فيما بينها ويساعد كل منها الآخر.

فيجب أن يعطوا الأولوية للمورِّدين والموزِّعين الوطنيين، كما يجب أن يشجع كل منهم الآخر لتحسين قدرته التنافسية في التكنولوجيا، والجودة، والتكلفة (١٠).

* للمزيد من التفصيل راجع: محمد المحمدي الماضي، «أثر دخول متاجر السوبر ماركت العملاقة على المنافسة في السوق المصرية» (مؤتمر اتجاهات حديثة في الإدارة، إبريل ٢٠٠٠م).

ومن أكبر التهديدات التي تواجه الشركات المحلية المهتمة بالعمليات الدولية، موقف الديون القومية والعالمية.

ففي مثل هذا المناخ الذي تعاني منه بلد كمصر حاليًا، وهو الغرق في الدين المحلي (بلغ الدين المحلي في نهاية سبتمبر ٢٠٠٣م إلى ٢٦٥ مليار جنيه) وكذلك في الدين الخارجي (وصل في نهاية سبتمبر ٢٠٠٣م إلى ٢٩,٢ مليار دولار)[١]، ولقد ظل هذا الدين في زيادة مستمرة ، حيث **ارتفع حجم الدين المحلي المصري بمقدار ١١١,٣ مليون جنيه خلال شهر ديسمبر ٢٠١٠م ليسجل بذلك إجمالي الدين المحلي تريليون جنيه بالتوازي مع ارتفاع شديدٍ في حصيلة الدين الخارجي، والذي سجل حسب تقرير البنك المركزي الأخيرً نحو ٣٤,٧ مليار دولار!**

وبمراجعة اصدارات البنك المركزي ٢٠١٦ لاحظت ارتفاع في كلا الرقمين ليصل الدين الداخلي في سبتمبر ٢٠١٦ إلى ٢,٦ تريليون جنيه، والخرجي إلى ٥٥,٧٦ مليار دولار

ومما يثير العجب في أداء الاقتصاد المصري الذي ظل يفتقد إلى أية رؤية استراتيجية تعتمد على إدارة علمية راشدة، أن تأخر ترتيب مصر الاقتصادي ليصل إلى أكثر من ١٥٥ على مستوى العالم، بينما تقدّم عليه اقتصاديات كثيرة ناشئة منها الاقتصاد التركي والذي كنا نتفوق عليه منذ أقل من عشر سنوات ، ليصل إلى سادس اقتصاد على مستوى أوروبا والسابع عشر على مستوى العالم نهاية عام ٢٠١٢م. وهذه بعض المؤشرات الدالة[٢]

(كانت تركيا قبل عام ٢٠٠٢م عبارة عن دولة أوشكت أن تتوقف فيها الإستثمارات الداخلية والخارجية تماماً، وهربت منها رؤوس الأموال للخارج، وازدادت فيها البطالة.

أما في عام ٢٠٠٢م فقد تحول الاقتصاد التركي تحولاً ضخماً بسبب الإصلاحات البنيوية التي شملت مجالات كثيرة، وفي هذا الإطار خضعت مالية الدولة إلى الرقابة، وأصبح الاقتصاد التركي أكثر ثباتاً أمام الإضرابات التي يمكن أن تحدث في الأسواق العالمية، وذلك عن طريق إنشاء مؤسسات مستقلة، كما أُعيد تنظيم أسوق المال بما يلائم العصر الحديث، وأُلغيت الكثير من من العوائق البيروقراطية، كما أزيلت ستة أصفار من الليرة التركية عام ٢٠٠٥م حتى يسهل الحساب في تعاملات البنوك وفي النفقات اليومية للمواطنين، وأصبحت بذلك وحدة العملة المحلية أكثر قيمة ومكانة.

بدأ الاقتصاد التركي بالنمو والتعافي اعتباراً من عام ٢٠٠٢م بعدما انخفض بنسبة ٥,٧ % في عام ٢٠٠١م بسبب الأزمة الاقتصادية آنذاك، وقد بلغ متوسط نسبة النمو السنوي في الإقتصاد التركي ٥,٢% في الفترة ما بين عامي ٢٠٠٢م – ٢٠١١م.

---

[١] البنك المركزي المصري، النشرة الإحصائية، (العدد رقم ٢٣٤ ، سبتمبر ٢٠١٦م) .

[٢] للمزيد انظر الرابط التالي: http://www.turkpress.co/node/7261

كما حقق الإقتصاد التركي سرعة نمو في عامي ٢٠١٠م و ٢٠١١م تقدر على التوالي بنسبة ٩,٢ % و٨,٨% فأصبح بذلك ثاني أكبر اقتصاد من حيث سرعة النمو بعد الصين، وأسرع اقتصاد في أوروبا من حيث النمو، كما واصل الاقتصاد التركي نموه بنسبة ٢٠٢ % أيضاً في عام ٢٠١٢ م الذي شهدت فيه العديد من الدول الأوروبية أزمة اقتصادية طاحنة.
انعكس أداء هذا النمو على حجم الدخل القومي للفرد أيضاً، حيث كان يقدر ب ٣٥٠٠ دولار عام ٢٠٠٢م، وارتفع في نهاية عام ٢٠١٢م إلى ١٠٥٠٤ دولار.
واعتباراً من عام ٢٠١٢م، بلغت نسبة التضخم السنوي ٦,١٦ % في "مؤشر أسعار المستهلكين" و ٢,٤٥ % في "مؤشر أسعار المنتجين"، وذلك بعدما كانت هذه النسبة تتجاوز ٣٠ % في عام ٢٠٠٢ .
كما انخفض معدل فائدة الاقتراض لليلة الواحدة في البنك المركزي من ٤٤% عام ٢٠٠٢م إلى حوالي ٥% عام ٢٠١٢م.
من الجدير بالذكر أنّ تركيا قامت في أعوام ٢٠٠٠م و٢٠٠١م و٢٠٠٢م بأكبر عملية اقتراض في تاريخها، وقد تسبب هذا الوضع في جعل تركيا ضمن أكثر الدول استدانة من صندوق النقد الدولي، ونتيجة للاستقرار الاقتصادي والانضباط في مالية الدولة خلال السنوات الأخيرة تم الانتهاء تماماً من سداد القرض الائتماني لصندوق النقد الدولي منذ مايو/ أيار عام٢٠١٣م.
كما قفز التصدير في السنوات الأخيرة نتيجة لتوسع جغرافية تركيا الإقتصادية من خلال السهولة التي يؤديها الدخول إلى ٦٣ دولة بدون تأشيرة دخول، فوصل التصدير إلى ١٥٢ مليار دولار عام ٢٠١٢م.
اعتباراً من عام ٢٠١٢م أصبحت تركيا تحتل المركز الثاني في قطاع المقاولات بعد الصين بـ٣٣ شركة لها ضمن ٢٢٥ أكبر شركة مقاولات في العالم.
بهذا أصبح الاقتصاد التركي يحتل المركز السابع عشر على مستوى العالم والمركز السادس على مستوى أوروبا، كما احتلت مكانة مهمة بين دول مجموعة العشرين.)

وبالرغم من اتجاه دول العالم الصاعدة اقتصاديًّا، كالصين وكوريا الجنوبية وتركيا وغيرها، إلى تشجيع التجارة الخارجية من تصدير أو إعادة تصدير، والتسهيل الكبير لإجراءات التصدير، وتشجيع جذب الاستثمارات المباشرة، فإن دولة كمصر – رغم حاجتها الماسة لذلك وارتفاع الأصوات الرسمية وغير الرسمية للمناداة بذلك – لا تزال بعيدة كل البعد عن مجاراة مثل تلك الدول، أو حتى الاقتراب منها...!

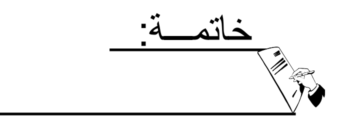
لقد راعنا ما تكشف عنه أجهزة الرقابة السيادية بين الفينة والأخرى، عن حجم هائل من الفساد المتغلغل في كل مكان من مفاصل الدولة لدرجة أن هذه الأجهزة الرقابية قد نجحت في تعقب قضايا فساد ضخمة على قمة الهرم الاستراتيجي لبعض

الوزارات ؛ كالزراعة والتموين ، والصحة...وغيرها ، وهذا في حد ذاته جهد طيب.

وللخروج من مثل تلك الأوضاع يحتاج الأمر من المسئولين بصفة عامة، إلى:

- زيادة الوعي والنظر الاستراتيجي الشامل لمثل تلك الأمور.
- وأن يكون ذلك على مستوى كل وزارة ومحافظة ووحدة حكومية أي كان حجمها.
- الخروج من موروث البيروقراطية القاتل.
- التحلي بروح المسئولية القومية لتحقيق المصالح العليا وحشد الجميع حولها.
- بناء رؤية استراتيجية ورسالة عليا لبناء الميزة التنافسية لمصر بما يليق بمكانتها بين الأمم؛ ثم ينبثق منها رؤية ورسالة كل وزارة ، ثم كافة الوحدات التابعة لها، وكذلك كل محافظة وما يتبعها من أحياء ؛ ليتضافر الجميع في عمل استراتيجي تعاوني متناغم للوصول بمصر إلى مكانتها الرائدة عالميا في كافة المجالات.
- ولعل الرؤية التي تم الانتهاء من وضعها واعتمادها في بدايات عام ٢٠١٦ (رؤية مصر ٢٠٣٠) تكون بداية موفقة في هذا الاتجاه الذي نأمله .
- على أن يعقبها تفعيل وضع خطط استراتيجية لكل ٥ سنوات تكون ذات أهداف استراتيجية محددة .
- ثم يتم ترجمتها لخطط تنفيذية تفصيلية سنوية على مستوى كل وزارة ومحافظة وقطاع ووحدة.
- مع مراعاة وضع كافة آليات الرقابة والمتابعة المسبقة، وتكاتف كافة الأجهزة لوضع كل ما سبق موضع التطبيق.
- العمل الجاد والمثابر لإعداد قادة استراتيجيين حقيقيين على كافة المستويات ، وذلك من خلال برامج تعليم وتدريب توضع بعناية بتضافر لفيف متكامل من الخبراء والمختصين، فكل ما سبق بلا قيادة استراتيجية حقيقة تطبقة، سيكون بلا جدوى.
- أن يكون لدينا وعي وفهم ودراية بأن كل ما سبق يحتاج لقيادة عملية تغيير استراتيجي شامل وواسع النطاق؛ وأهم ما فيها تغيير الثقافة المجتمعية التي تتماهى وتتمشى مع الاستراتيجية الجديدة للنهوض والنمو والتخلص من كافة المظاهر السلوكية السلبية والعادات غير الرشيدة ، في الانتاج والاستهلاك ، والتعامل مع الغير، والتعامل مع البيئة ، والانضباط في السير واحترام قواعد المرور ، والنظافة، والنظام ...الخ
- وضع خطة شاملة لمواجهة الفساد بكل أشكاله وأنواعه، واستئصال شأفته من الجذور.

خاتمـــة:



لقد تناولنا معا في هذا الفصل عدة قضايا أساسية حول إدارة الاستراتيجية.

فقد حاولنا التعرف على معناها، وهل هي علم أم فن؟ وأهم المصطلحات الأساسية فيها، وأهم مراحلها وأنشطتها ومستوياتها، والنموذج العام الذي يحكمها..

كما تبين لنا أهمية إدارة الاستراتيجية في جميع أنواع المنظمات، سواء أكانت صغيرة أو كبيرة، تهدف للربح أولا تهدف له، عامة وحكومية، أو خاصة، تعمل في مجال النشاط المحلي أو دولية النشاط..

فكلها تحتاج إلى إدارة استراتيجية واعية تقودها إلى المبادرة والمبادأة بدلاً من مجرد رد الفعل للبيئة المحيطة، والتي أدت إلى إفلاس حوالي ٢٠,٠٠٠ شركة أمريكية في عام ١٩٨٤، ومعاناة الكثير حتى في الشركات العملاقة مثل I B M وغيرها من شركات السيارات حتى الآن من المنافسة اليابانية.

أساسيات يجب مراعاتها لصانعي الاستراتيجية:

إن عملية إدارة الاستراتيجية تستعرض القضايا الأساسية التالية، والتي يجب على كل شركة أن تدرسها بعناية وتحاول الإجابة عنها بمنتهي الدقة والمهارة:

١- أين نحن الآن؟

٢- ماذا نريد أن نكون؟

٣- كيف يمكن أن نصل إلى أفضل ما نريد؟

٤- ما هي نقاط القوة والضعف الخاصة بنا؟

٥- كيف يمكن أن نستفيد من نقاط القوة ونعمقها، ونتغلب على نقاط الضعف ونقضي عليها؟

٦- ما هي أهم الفرص والتهديدات في بيئتنا؟

٧- كيف يمكننا أن نستفيد بالفرص ونتجنب التهديدات؟

٨- ما الذي يفعله منافسونا؟

٩- ما هي نقاط القوة والضعف لمنافسينا؟

١٠- ما هو رد الفعل المتوقع من منافسينا تجاه استراتيجياتنا؟

١١- إلى أي درجة نحن عاجزون تجاه استراتيجيات منافسينا؟

١٢- وإلى أي درجة يُعتبر منافسونا عاجزين أمام استراتيجياتنا؟

إن عملية إدارة الاستراتيجية توفر لنا مدخلاً منطقيًا لتحديد اتجاه المنشأة في المستقبل، والإدارة العليا الناجحة هي تلك التي تعطى نفسها وقتًا للتفكير في أعمالها:

- أين تقع الآن؟
- وماذا تريد أن تصبح منظماتها؟

وحينئذ تنفذ السياسات والبرامج العلمية التي من شأنها أن تنقلها من موقعها الراهن إلى حيث تريد أن تصل، وذلك في نهاية أفق زمني معقول.

ومن الأمور المعروفة والبديهية في الحياة، أن أولئك الذين يجتهدون ويخططون للمستقبل هم الأكثر احتمالاً للوصول إلى ما يريدون أكثر من أولئك الذين لا يخططون على الإطلاق.

فإن الله سبحانه وتعالى لا يضيع أجر من أحسن عملاً، ولا يتم إحسان العمل وإتقانه إلا بالتخطيط الجيد له، لوضع كل شيء في موضعه الصحيح، فلا يستوي الأعمى والبصير، ولا العالم والجاهل، ولا الذي يعمل والذي لا يعمل، ولا الذي يخطط والذي لا يخطط.

فرجل الاستراتيجية الجيد يخطط ويتحكم في خططه ويوجهها، بينما الذي لا يخطط يحاول فقط أن يتحكم في الناس، وهذا هو عين الفشل!

«لذا فإنك إذا لم تنجح في التخطيط، فإنك تخطط للفشل..»!!

وفي هذا الكتاب نحاول أن نزودك بالأدوات الضرورية التي تجعل منك إستراتيجيًا ناجحًا، تخطط للنجاح دائمًا، لك ولمنظمتك..

فهل تتوفر فيك مواصفات رجل الاستراتيجية الجيد؟

هوامش:

(1) W. F. Glueck , Business Policy and Strategic Management (New York: Mc Graw Hill , Inc . , 1980) . , P. 6.

(2) Fred R. David , Concepts of Strategic Management , Columbus Merrill Publishing Company , 1987) , P. 4.

ولم يختلف عن هذا التعريف من سار على هذا المنهج إلا في طريقة العرض مثل:

Arthur A: Thompson & A.J. Strickland , Strategic Management (Texas: Business Publication Inc . , 1987) , . P. 4.

(3) Peter Drucker Management: Tasks , Responsibilities , and Practices (New York: Harper & Row , 1974) P. 611.

(4) Fred R. David , Op. Cit . , P. 4.

(5) Alfred Sloan , Jr , " Adventure of white collar Man " , in: Fred R David , Op. Cit ., P.5.

(٦) حديث متفق عليه، انظر: محمد فؤاد عبد الباقي: اللؤلؤ والمرجان فيما اتفق عليه الشيخان، (القاهرة: دار الريان للتراث ١٩٨٦م)، ٩٢/٣ حديث رقم ١٤٧١، ويقول الإمام النووي في شرح مسلم: "أما معاني الحديث ومقصوده فهو تمثيل الهدى الذي جاء به صلى الله عليه وسلم بالغيث، ومعناه أن الأرض ثلاثة أنواع، وكذلك الناس. فالنوع الأول من الأرض ينتفع بالمطر فيحيا بعد أن كان ميتًا، وينبت الكلأ فينفع به الناس والدواب والزرع وغيرها، وكذلك النوع الأول من الناس يبلغه الهدى والعلم فيحفظه فيحيي قلبه ويعمل به، ويعُلِم غيره فينتفع وينفع.

والنوع الثاني ما لا تقبل الانتفاع في نفسها، لكن فيها فائدة، وهي إمساك الماء لغيرها، فينتفع بها الناس والدواب، وكذا النوع الثاني من الناس؛ لهم قلوب حافظة، ولكن ليست لهم أفهام ثاقبة، ولا رسوخ لهم في العقل يستنبطون به المعاني والأحكام، وليس عندهم اجتهاد في الطاعة والعمل به، فهم يحفظونه حتى يأتي طالب محتاج لما عندهم من العلم، أهل للنفع والانتفاع، فيأخذه منهم فينفع به، هؤلاء نفعوا بما بلغهم.

والنوع الثالث من الأرض السباخ التي لا تنبت ونحوها، فهي لا تنتفع بالماء ولا تمسكه لينتفع به غيرها، كذا النوع الثالث من الناس؛ ليست لهم قلوب حافظة، ولا أفهام واعية، فإذا استمعوا العلم لا ينتفعون به ولا يحفظونه لنفع غيرهم».

(7) Lee G. Bolman & T. E. Deal , Reframing organization: Artistry , Choice , and Leadership (San Francisxo: Jossey - Boss Inc . , 1991) , PP. XIV - XV .

(8)Fred R David , op cit , PP. 20 - 21

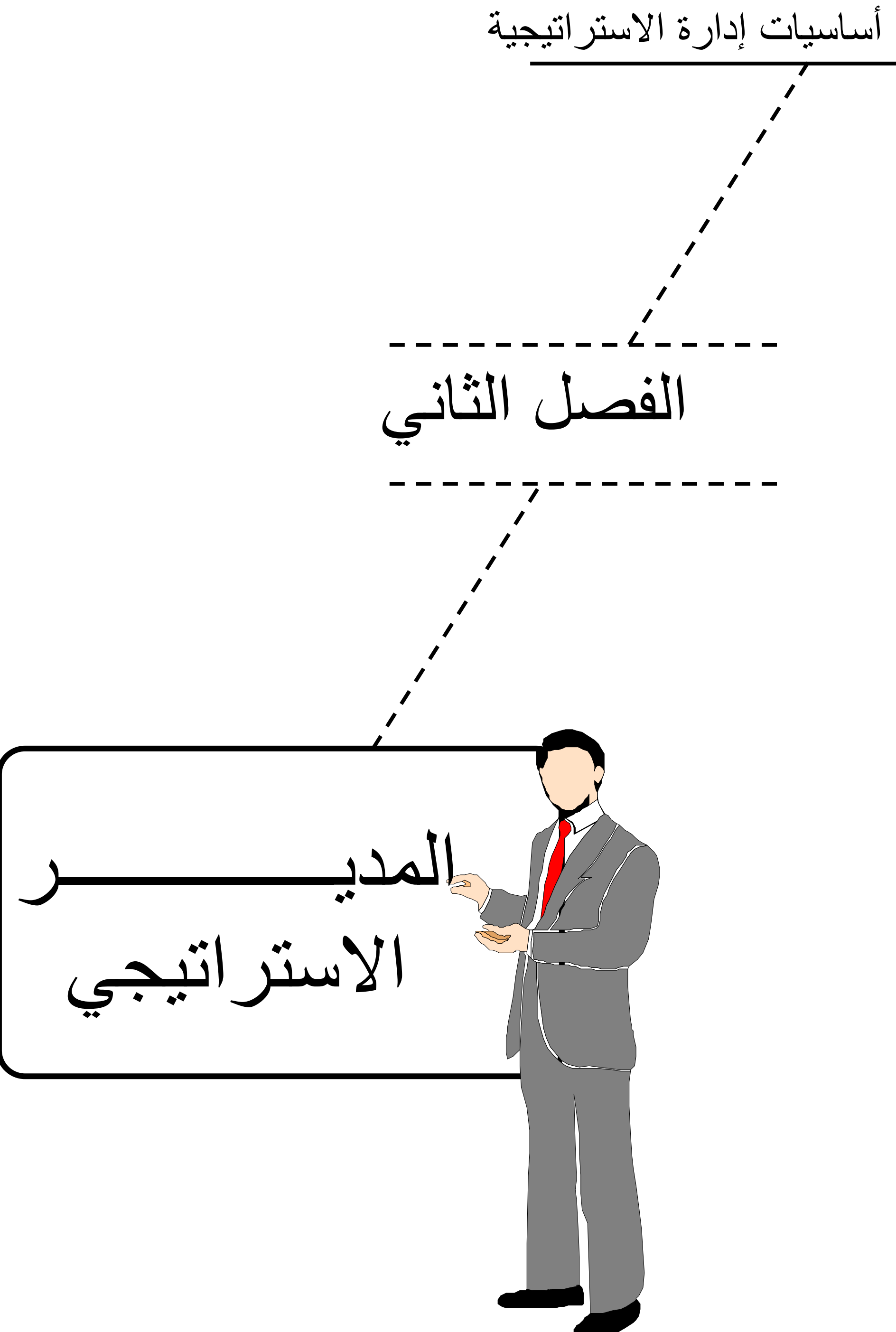
(9) Tim Brady , " Six - Step Method to Long Range Planning for Nonprofit Organizations . " Managerial Planning (Jan.- Feb . 1984): 66

(10) David C. Garfield , " The International Challenge to U.S. Business . " Journal of Business Strategy , (Spring 1985) , 28-29 .

الجزء الأول

أساسيات إدارة الاستراتيجية

الفصل الثاني





لقد علمت من مصادري أنك غير سعيد بالعمل، لذا سنطرح جانبًا الإنتاجية، والأرباح، ولتكن سعادتك هي أهم أولوياتنا

١/٢ مقدمة

بعد أن تعرفنا على أهم أساسيات إدارة الاستراتيجية فإننا نسعى الآن إلى التعرف على الإدارة الاستراتيجية:

- من هو المدير الاستراتيجي؟
- ما هي أهم مواصفاته؟
- ما هي أهم مقوماته؟
- أين يوجد مستواه في الهيكل التنظيمي؟
- ما هو دوره أو مجموعة الأدوار التي يؤديها للمنظمة بصفة عامة؟
- ما هي أهم القيم التي يؤمن بها؟

إننا في هذا الفصل، وقبل أن نبدأ في تناول تفاصيل إدارة الاستراتيجية، سوف نسعى بإذن الله للإجابة على مثل هذه التساؤلات التي تعتبر من أهم أساسيات إدارة الاستراتيجية.



٢/٢ من هم المديرون الاستراتيجيون؟

إن المديرين الاستراتيجيين في أية منشأة هم الأشخاص الذين يقومون بعملية إدارة الاستراتيجية بمعناها الذي سبق توضيحه في الفصل السابق.

ورغم أن الأسماء الوظيفية قد تختلف للأشخاص الذين ينغمسون في عملية الإدارة الاستراتيجية، إلا أنه يمكن القول بأن المسئول مباشرة عن ذلك هم أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي قد تتكون من رئيس مجلس الإدارة، مكتب المدير العام التنفيذي، مكتب مدير العمليات، والرئيس ونائبه التنفيذي، ونائب الرئيس لشئون الأقسام التنفيذية والوحدات الوظيفية.

وعلى هذا فإن المسئولين عن إدارة الاستراتيجية في المنظمات الكبرى متعددة الأنشطة هم: [١]

(١) مجلس الإدارة.

(٢) رئيس الجهاز التنفيذي للمنظمة، وكذلك كبار المديرين المسئولين عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي تؤثر على المنظمة ككل.

(٣) مديرو العموم المسئولون عن الأنشطة المختلفة داخل المنظمة، حيث يكونون مسئولين عن صياغة وتنفيذ الاستراتيجية الخاصة بأنشطتهم في ضوء الاستراتيجية العامة للمنظمة.

(٤) مديرو الوظائف الرئيسية (تسويق / تمويل / إنتاج / أفراد / بحوث وتطوير).

(٥) مديرو الأقسام الرئيسية والمناطق الجغرافية.

وبالطبع فإن لكل من هؤلاء مسئوليات تختلف حسب المستوى الاستراتيجي الذي يعمل فيه (جدول ١/٢)، ومن الضروري أن يكون هناك درجة عالية من التنسيق والتكامل بين هذه المستويات الاستراتيجية، وإلا فإن عوامل الضعف سوف تنشأ بمجرد وجود أي خلل في درجة التكامل والتفاهم والتناغم بين هذه المستويات.

جدول ١/٢ الأدوار الأساسية موزعة بين المستويات الاستراتيجية المختلفة

مستوى الاستراتيجية	المسئول عنها	المسئوليات والوظائف الرئيسية
الاستراتيجية العليا Corporate strategy	رئيس الجهاز التنفيذي، باقي المديرين الرئيسين (عادة ما تراجع هذه القرارات ويوافق عليها من قبل مجلس الإدارة)	* بناء وإدارة مزيج من أنشطة المنظمة (اتخاذ قرارات شراء أنشطة جديدة، بيع وحدات غير ناجحة، تقوية الأنشطة الحالية وتدعيمها). * التنسيق بين استراتيجيات الأنشطة الاستراتيجية وبناء وتقوية الميزة التنافسية للمنظمة ككل. * مراقبة عملية توزيع وتخصيص الموارد فيما بين وحدات النشاط الاستراتيجي المختلفة.
استراتيجية النشاط الاستراتيجي Line-of business strategy	المدير العام / رئيس الوحدة الاستراتيجية. (يراجع القرارات ويوافق عليها بواسطة رئيس الجهاز التنفيذي).	* اختيار الأسس التي ستقوى المركز التنافسي وما هي المميزات التنافسية التي سيتم التركيز عليها. * إعداد الخطط اللازمة للتغيرات التي تحدث في الصناعة وظروف المنافسة. * التنسيق فيما بين الاستراتيجيات الوظيفية. * رقابة عملية توزيع وتخصيص الموارد داخل النشاط نفسه.
الاستراتيجيات الوظيفية المساعدة Functional	مديرو الوظائف الرئيسية (عادة ما ترجع القرارات ويتم الموافقة عليها	* تدعيم استراتيجية النشاط داخل كل وظيفة فرعية. * تطوير خطط عملية داخل كل وظيفة لتدعيم تنفيذ استراتيجية

مستوى الاستراتيجية	المسئول عنها	المسئوليات والوظائف الرئيسية
area support strategy	بواسطة المدير العام أو رئيس الوحدة الاستراتيجية).	النشاط بنجاح.
الاستراتيجيات التشغيلية داخل الأقسام الفرعية Operating level strategy	رؤساء الأقسام داخل الوظائف الفرعية (يتم اتخاذ القرارات بعد الاستشارة مع الزملاء ويتم مراجعتها والموافقة عليها من قبل مدير الوظيفة الفرعية).	تطوير خطط عملية لتنفيذ متطلبات العمل اليومى للاستراتيجيات الوظيفية (التسويق- الإنتاج - الإدارة المالية)

Source: Arthur A. Thompson & A. J. Strickland , Op. Cit., P.43.

نقلاً عن د. عبد الحميد مصطفي أبو ناعم، الإدارة الاستراتيجية، ص ٦١



٣/٢ المهارات الأساسية للمدير الاستراتيجي:

كما سبق أن أشرنا في الفصل الأول..

> فإن الذي يميز منظمة عن أخرى هو كل ما تمتلكه من قيادات، لديها الموهبة والقدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق، ووضعه موضع التنفيذ بنجاح وفعالية.

ولا شك أن امتلاك مثل هذه العناصر هو هدفٌ عزيزٌ تسعى إليه كل منظمة، بل وتتنافس عليه المنظمات الواعية، كما أن عملية تطوير وتنمية المهارات الأساسية المطلوبة للمدير الاستراتيجي مستمرة وغير متوقفة، وهذه المهارات - كما سبق أن أشرنا في الفصل السابق - تجمع بين الموهبة والعلم، وإذا أردنا أن نتحدث بشيء من التفصيل عن أهم المهارات والصفات المطلوبة في أي مدير عمومًا، وفي المدير الاستراتيجي على وجه الخصوص فإننا يمكن أن نوجزها فيما يلي:

١ - القدرة على التفكير الابتكاري الخلاق.

٢ - القدرة على مواجهة وحل المشكلات.

٣ - سلامة المنطق وصفاء الذهن.

٤ - سرعة البديهة.

٥ - الذكاء الفطري.

٦ - القدرة على التحليل المنطقي.
٧ - سعة العلم والمعرفة بما يدور حوله.
٨ - سعة الأفق والنظرة الكلية للأمور.
٩ - التحرر من قيود الإلف والعادة الخاطئة.
١٠- البصيرة النافذة، والإلهام الموفق.
١١- حسن الظن بقدراته والثقة في نفسه، وفي مرؤوسيه.
١٢- التفاؤل ودوام التوكل على الله والإيمان به.
١٣- فنّ التعامل مع الآخرين، والقدرة على التأثير فيهم.
١٤- القدرة على حسن الاستفادة بالوقت وإدارته بفاعلية.
١٥- الإلمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل.
١٦- قوة الإرادة وشدة العزيمة التي لا تفتر.

لقد حاول الكثيرون تحديد الخصائص الضرورية للتقدم بنجاح إلى وظائف الإدارة العليا، ومن أشهر هؤلاء R.L.KATZ حيث توصل في دراسة له (٢) إلى أن الإدارة الفعالة ترتكز على ثلاث مهارات رئيسية هي:

مهارة إنسانية، مهارة فكرية، مهارة فنية

ولقد عرف هذه المهارات كما يلي:

١- مهارة إنسانية:

وهي تلك التي ترتبط بمقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.

٢- مهارات فكرية:

تتعلق بمعرفة متعمقة تمكن صاحبها من القدرة على رؤية المنشأة كوحدة متكاملة، وفهم الأمور المعقدة في المنشأة، والتي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.

٣- مهارة فنية:

وتتعلق بالعمل الذي يؤدَّى، والتعامل مع الأشياء، فهي تتضمن مقدرة الشخص على التعامل مع التكنولوجيا لتأدية مهمة تنظيمية معينة.

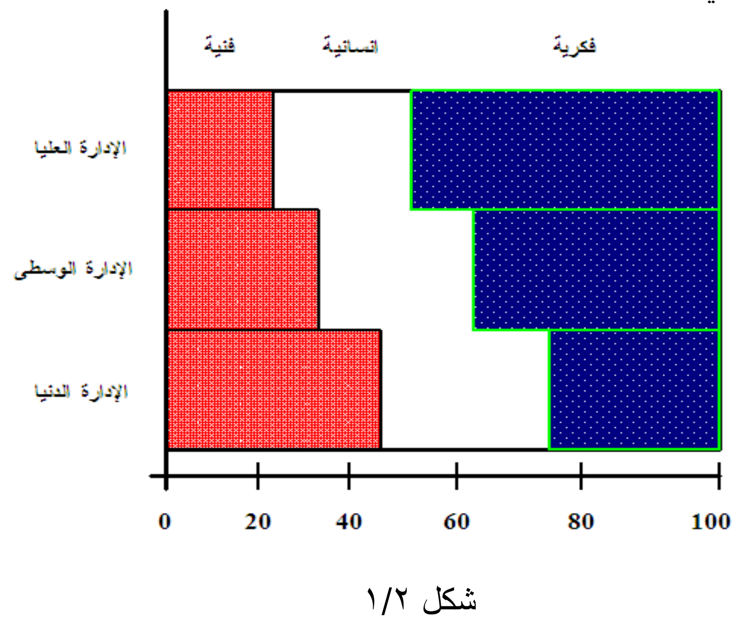
كما أشار إلى أن الخليط الأمثل من هذه المهارات الثلاث يختلف باختلاف المستويات الإدارية؛ فكلما اتجهنا لأعلى السلم الإداري تزداد الحاجة للمهارات الفكرية وتقل الحاجة للمهارات الفنية، وكلما اتجهنا لأسفل السلم الإداري يحدث العكس.

بينما تكاد تكون الحاجة إلى المهارات الإنسانية ثابتة تقريبًا في المستويات الإدارية الثلاثة، وهذا أثبتته نتائج دراسة لاحقه شملت ٣٠٠ رئيسًا من خمسين منشأة ناجحة في مجالات متنوعة، كما يتضح من شكل (١/٢) حيث يتضح أن الحاجة للمهارات الفنية تقل، بينما تزداد الحاجة للمهارات الفكرية إذا كان الشخص يريد أن ينتقل من الوظيفة التي بدأ العمل فيها إلى مستوى الإدارة العليا.

ولما سُئل المديرون التنفيذيون:

«هل هناك مهارات معينة ضرورية للانتقال من مستوى تنظيمي إلى مستوى آخر»؟

أجاب ٥٥ % منهم بأن المهارة الفكرية هي الأهم للانتقال من الإدارة الوسطى إلي الإدارة العليا؛ لذلك تتفق معظم النظريات على أن العمل الفكري لقيادة المنظمة هو حجر الزاوية في عملية صياغة الاستراتيجية [٣].



شكل ١/٢

الخليط الملائم من المهارات لرجل الإدارة حسب تسلسل المستويات الإدارية.

ولقد أثبتت دراسات أخرى كثيرة أن معظم القياديين الذين تركوا آثارًا خارقة للعادة في منظماتهم يشتركون في خاصية اتجاههم نحو التفكير الذي يستحوذ على

مشاعرهم إلى درجة الهاجس، والإصرار على تطبيق القيم التي يؤمنون بها بشكل غير عادى[٤].

ولقد كان هذا مثلاً هو ما يميز ثلاثة من مديري الإدارة لأكبر الشركات في هذا القرن وهم: السيد جنين الذي عمل رئيسًا لشركة (I.T.T) الأمريكية، والسيد كارسلون الذي رأس أيضًا الشركة المتحدة الأمريكية للطيران، والسيد ماتسوشيتا صاحب ومنشئ شركة ماتسوشيتا اليابانية.

ولقد توصل أيضًا كلاً من (RICHARD BASCAL & A.G.ATHOS) بعد سنوات عديدة من ملاحظة المديرين الأمريكيين والاستماع إلى مرؤوسيهم من كافة المستويات، وهم يتحدثون عن هؤلاء المديرين، أن هناك مجموعات رئيسية ثلاث من المتغيرات التي تستخدم باستمرار، وهي[٥]:

١- شخص المدير:

فالناس ينظرون إلى شخص المدير، أي مظهره، وعقله، وشخصيته، وقيمه و سمعته... إلخ.

٢- سلوكه في ممارسة دوره في العمل:

أي أهدافه، وآماله، وتوقعاته تجاه نفسه والآخرين، والأساليب التي يفضلها في الإدارة... الخ.

٣- مهاراته:

في إقامة الاتصالات، والمشاركة العملية أثناء الاجتماعات، ومحاولة حل المشكلات، وفي الكشف عن شخصه وسلوكه في ممارسة دوره في العمل... الخ.

ولو حاولنا الوقوف على تفاصيل هذه المتغيرات جميعها في كل واحدة من هذه المجموعات الثلاث فقد يحتاج ذلك منا إلى كتاب آخر على أقل تقدير.

فالعناصر الدقيقة التي تشكل في مجموعها قوام أسلوب أي مدير في العمل، والتي يلاحظها العاملون والناس، لا تحصى، ولكن يبدو أن معظم الناس يسعون في مثل هذه المواقف للتوصل إلى إجابات لمثل الأسئلة التالية:[٦]

أي نوع من الأشخاص هذا المدير؟

- هل يبدو بالمظهر الذي يجب أن يكون عليه القائد؟ (المظهر).
- هل يتحلى بالقدر الكافي من البراعة؟ (الذكاء).
- هل هو من النوع الذي يمكنك التفاهم والتفاعل معه؟ (الشخصية).

- ما هي الأمور التي يهتم بها حقًّا؟ (الخُلق).
- ماذا فعل، وكيف كان الآخرون ينظرون إليه قبل الوصول إلى هذه الوظيفة؟ (السمعة).
- ماذا يعرف؟ (الكفاءة).
- كيف يعامل الآخرين؟ (تفهم الآخرين).

أي نوع من الرئيس سيكون؟

- ماذا يتوقع مني ومن الآخرين (من نفسه)؟
- ما هي أساليبه الإدارية، وافتراضاته، وإجراءاته، وطرقه؟
- هل يتحلى بالمهارات العقلية وغيرها من المهارات الضرورية لتمكينه من القيام بالعمل؟
- هل يبين بوضوح ما يريد أن نعمله، والطريقة التي يريدنا أن ننفذ بها هذا العمل؟
- هل يتوخي العدالة والإنصاف فيما يصدره من أحكام وما يقدمه من مكافآت وما ينفذه من جزاءات؟

ما مدى مهاراته الاجتماعية؟

- هل يجيد التحدث إلى مجموعات كبيرة من الناس؟
- هل يستطيع التحدث والإصغاء بشكل جيد في مجموعات صغيرة؟
- هل يتصف بالفاعلية في التعامل مع الأفراد؟
- هل يجيد تسيير الاجتماعات؟
- هل يستطيع تحريك الناس وحثِّهم على العمل، وتعزيز القيم والمعتقدات التي تعطى لأعمالهم معنى؟
- هل يستطيع التصرف والتحدث بطريقة تعزز من المعاني والقيم التي يأخذ بها العاملون؟

٤/٢ الأدوار التي تقوم بها الإدارة العليا:

لقد توصل (هنري منتزبرج) بعد دراسة استغرقت خمسة أسابيع على خمسة مديرين تنفيذيين إلى أن معظم ما هو شائع لدينا عن وظائف المدير وممارستها في الواقع العملي يعتبر وهمًا أكثر منه حقيقة!

لذا اقترح أن يتم النظر إلى وظيفة المدير في ضوء ما أسماه بأدوار المدير «MANAGER'S ROLES» بدلاً من النظر إليها من منظور وظائف المدير،

حيث أوضح أنه يمكن اقتراح ثلاث مجموعات من الأدوار تتضمن عشرة أدوار فرعية (شكل ٢/٢) (٧).

وكما يتضح من الشكل، فإن السلطة الرسمية تعطي دفعة للأدوار الثلاثة الخاصة بما بين الأفراد، والتي تقوم بدورها بإعطاء دفعة مماثلة للأدوار الثلاثة المرتبطة بالمعلومات.

وهاتان المجموعتان من الأدوار هما اللتان تمكنان المدير من القيام بلعب أدوار القرارات الأربعة، ويمكن لنا أن نشرح هذه الأدوار بإيجاز فيما يلي:

(ا) أدوار العلاقة فيما بين الأفراد: INTERPERSONAL ROLES

١- دور المجامل: FIGUREHEAD.

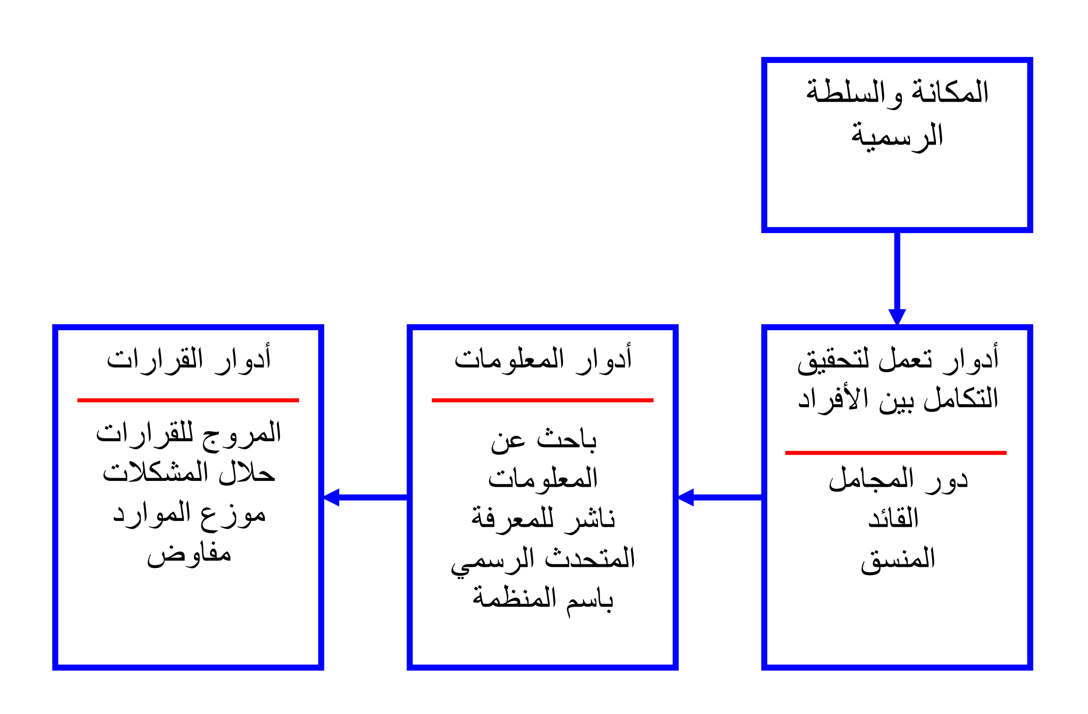
حيث يؤدي واجبات اجتماعية أو بروتوكولية؛ كحضور حفلات زفاف أو غيرها، والغداء مع العاملين، وافتتاح فروع جديدة، وحضور نشاطات اجتماعية، وتوقيع عقود بالنيابة عن المنشأة.. وبالرغم من أن معظمها يكون من قبيل العلاقات الشخصية والاجتماعية التي غالبًا ما تكون روتينية، حيث تعتبر ضرورية لضمان عمل المنظمة، ولا تتضمن اتخاذ قرارات مهمة، إلا إنه لا يمكن تجاهلها، حيث تعتبر ضرورية لضمان عمل المنظمة بسلاسة ويسر.

٢- القائد:

يقود ويُرشد، ويدفع ويحفِّز ويُطوِّر، ويُشرف على العاملين وتدريبهم، ويستخدم الإدارة بالأهداف، ويعمل على إيجاد مناخ عمل مساعد ومشجع على الإنجاز، ويشيع الإحساس بالمسئولية في الآخرين، ويقوم بدور القدوة للآخرين.

٣- المنسق: LIAISON

يحتفظ بشبكة من الاتصالات والعلاقات مع أفراد ومديرين وزملاء خارج سلسلة الأفراد التي يرتبط بها؛ فيتعدى اتصاله وحدته الإدارية، وينتشر في الوحدات والإدارات الأخرى في المنشأة.



(شكل ٢/٢) الأدوار التي يقوم بها المدير
Source: Henry Mintizberg , Op. Cit., P. 168

(ب)- أدوار المعلومات: INFORMATIONAL R

٤- باحث عن المعلومات: MONITOR

حيث يكون دائم البحث عن المعلومات في البيئة المحيطة، ومن الأقسام والأفراد المحيطين به؛ بحيث يمكنه أن يعمل كمركز أعصاب للمنشأة، ويكون بمثابة النظر الثاقب لها، والموجه الاستراتيجي لأعمالها.

٥- ناشر المعرفة: DISSEMINATOR

حيث يقوم بنقل المعلومات والقرارات إلى بقية الإدارة العليا والأشخاص المهمين في المنشأة، وسائر العاملين بها، وذلك مثلاً من خلال: نقل التعليمات، وتوضيح السياسات، وعقد اجتماعات مع العاملين.

٦- المتحدث الرسمي: SPOKESPERSON

حيث يقوم المدير هنا بإعطاء بعض المعلومات لأشخاص خارج نطاق وحدته،

مثل الموردين أو الموزعين، أو المساهمين، أو الحكومة، أو بعض الضيوف البارزين.

(ج) أدوار اتخاذ القرار: DICISIONAL ROLES

> إن المعلومات ليست غاية في حد ذاتها، ولكنها تعتبر المدخلات الأساسية لاتخاذ القرار لأي مدير.

وهناك أربعة أدوار توضح المدير كمتخذ قرارات هي:

٧- مبادر ومروِّج قرارات ENTREPRENEUR

حيث إنه يبحث دائمًا عن تحسين وتطوير وحدته، وجعلها أكثر قدرة لمواجهة الظروف البيئية المحيطة المتغيرة؛ لذا فإنه - من خلال دوره كباحث عن المعلومات (المعرفة) - قد يلتقط شيئًا جديدًا من هنا أو من هناك يكون سببًا في مبادرته بفكرة قرار أو مشروع جديد يقوم هو به، أو يفوض غيره للقيام به.

٨- حلال المشكلات والأزمات: DISTURBANCE HANDLER

وذلك باعتباره مستجيبًا للضغوط المختلفة المحيطة؛ حيث تأتي مثل هذه الضغوط خارج نطاق تحكُّم المدير، وقد تكون من الشدة والسخونة لدرجة تجعله لا يستطيع أن يتجاهلها، مثل إضراب عمالي، أو مظاهرة، أو إفلاس أحد العملاء، أو إخلال مورِّد بشروط التعاقد.. فالمدير لا بد أن يتدخل ويتعرف على مثل هذه المواقف ليحل هذه المشكلات أو الأزمات.

٩- موزِّع للموارد: RESOURCE ALLOCATOR

حيث هو الذي يقرر من سوف يأخذ ماذا؟

ومن أهم الموارد التي يمكن أن يوزعها المدير هي وقته...

كما أنه المسئول الأساسي عن تصميم الهيكل التنظيمي الذي يحدد الإطار العام لكيفية تقسيم العمل وتكامله.

كما يُعدّ المسئول عن اتخاذ القرارات المهمة في المنشأة قبل أن يتم تنفيذها، والتي يُوزَّع من خلالها موارد المنشأة المختلفة؛ مالية، بشرية، تكنولوجية، معلوماتية، الخ.

١٠- المفاوض: NEGOTIATOR

حيث يقضي المديرون جزءًا كبيرًا من وقتهم في المفاوضات، سواء كان ذلك لحل مشكلة معينة؛ كإضراب، أو شراء أصل من الأصول المهمة، أو مع المقرضين والعملاء الرئيسيين للمنشأة.

وذلك لأن المدير

هو أكثر الأشخاص أهلية للقيام بهذا الدور؛ لأنه يملك سلطة اتخاذ القرار، ولديه المعلومات والقدرة على التصرف في موارد المنظمة في الوقت المناسب، وهذا ما تتطلبه المفاوضات المهمة.

وبصفة عامة يمكن القول بأن هذه الأدوار لا تعتبر منفصلة، ولكنها متكاملة ومتداخلة بصورة عضوية لا يمكن فصل بعضها عن البعض الآخر، وإلا حدث الخلل في الأداء العام للمنشأة.

٥/٢ مستويات ممارسة القيادة الاستراتيجية:

وبالرغم من محاولة (Mintzberg, 1998) بلورة ثلاثة مستويات تمارس من خلالها القيادة (شكل ٣/٢)، إلا أن المقولة السابقة لا تزال صحيحة إلى حد كبير.

ولقد حاول العديد من الباحثين وضع تعريف للقيادة الاستراتيجية؛ فمنهم من اعتبرها «عملية خلق الإحساس العام بالغرض والاتجاه، اللذين يعتبران بمثابة مرشد لصياغة وتطبيق الاستراتيجية بشكل متكامل في المنظمات» (Hosmer, 1982).

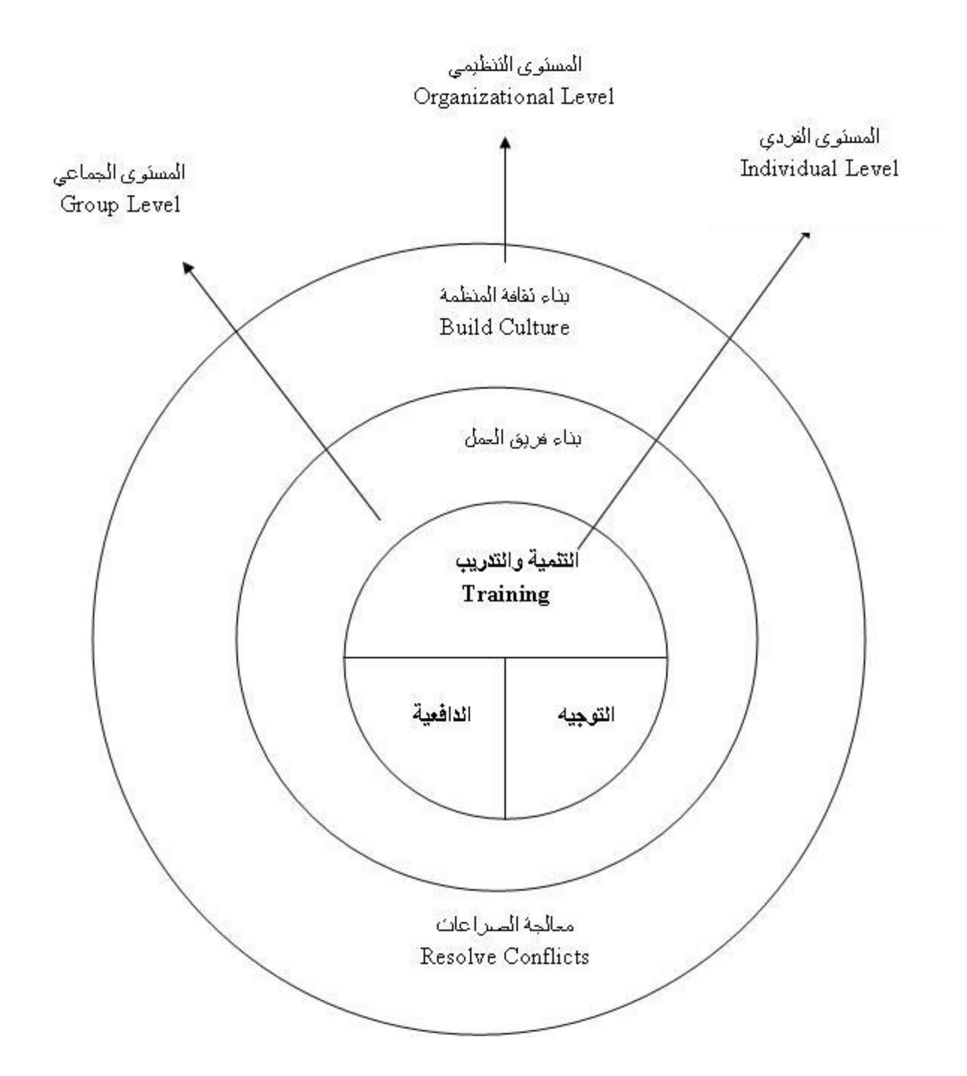
وهناك من حاول أن يعرض القيادة الاستراتيجية باعتبارها مفهوم متعدد الوجوه، والذي يتضمن العديد من الجوانب مثل:

١- العمل على التكامل بين الأخلاقيات الاجتماعية والأخلاقيات التنظيمية.

٢- وضع المنظمة في الإطار الذي يتمشى مع رؤية الفلاسفة الذين يحددون أدوار القادة والمؤسسات الاجتماعية والتنظيمية، والعمل في ضوء هذه الفلسفات.

٣- وضع المنظمة في إطار يتمشى مع نواحي التأثير والنفوذ في المجتمع (Summer, 1980).

بينما يرى (Andrews, 1971) أن القيادة الاستراتيجية تتضمن التحكم في اتجاه ومعدل نمو المنظمات، وإحراز الأهداف بعيدة المدى، وفي ضوء ذلك فإن استراتيجيات التحكم هذه تهدف إلى صيانة وحماية سوق مناسبة للمنتجات والتعرف عليها، ووضع قواعد وروتين تنظيمي داخلي.



شكل (٢/٣) مستويات ممارسة القيادة

المصدر: محمد المحمدي الماضي، العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، (المؤتمر العلمي السنوي الثالث، اتجاهات حديثة في الإدارة، فبراير ٢٠٠١)

وهناك من نظر إلى القيادة الاستراتيجية من زاوية صنع القرارات الاستراتيجية في المنظمات، والتحكم فيها ومتابعتها..

ومن هؤلاء (Shirvastava & Nachman, 1989)، واللذان حاولا أن يفرقا بين القرارات الأخرى، على اعتبار أن الأولى تتميز بأنها تُصنع بواسطة الإدارة العليا، مدعمة بتحليلات ومساعدات من قبل المتخصصين من المرؤوسين، وأنها تَنتج عن مفاوضات معقَّدة بين الأطراف الداخلية والخارجية للمنشأة، وأن هذه القرارات تحتاج إلى التزام واضح بالموارد التنظيمية المطلوبة على حد قول (Mintzbrg, et al., 1976).

وأنها تؤثر على المنظمة ككل، وليس فقط مجرد قسم أو جزء صغير منها (Chandler, 1962, Bower, 1970).

وأن المعلومات المطلوبة لصناعة القرارات الاستراتيجية تعتبر عادة حساسة ومكلفة جدًا، كما أنها تتكون من واقع تقييمات وتوقعات ضخمة نسبيًا (Large evaluative and Speculative components)، وقد تأتى من كل من المصادر الرسمية أو غير الرسمية (Radford, 1978).

كما أن القرارات الاستراتيجية تتميز بأنها تتأثر بمجموعة من المتغيرات البيئية (مثل التكنولوجي، الأسواق، اتحادات العمل، القوانين، العلاقات السياسية... إلخ)؛ ولذلك فإن صناع القرارات الاستراتيجية يحتاجون إلى ممارسة نفوذ على مرؤوسيهم ومن هم داخل المنظمة، وكذلك على الوكالات البيئية الخارجية (Preffer & Salanick, 1978, Papadakis, et,al., 1998).

وتضع مثل هذه الخصائص للقرارات الاستراتيجية متطلبات خاصة على القيادة عند صياغة أو تطبيق الاستراتيجية، فعليها أن تكون أكثر قدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، وتعمل بشكل مرن في بيئات غير مهيكلة Unstructured environments

ولكن بالرغم من ذلك فإن العديد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بالقيادة في الماضي لم تتعامل مع مثل هذا النوع من صناعة القرارات، ومن ثم فإن إمكانية انطباقها على القرارات الاستراتيجية محدودة للغاية (Shirvastava & Nachman, 1989).

وهناك من حاول أن يفرق أيضًا بين القيادة الاستراتيجية والمستويات التشغيلية في محاولة لوضع إطار عام يوضح مفهومها، ومن هؤلاء (Hambrick, D., 1989)..

فبينما نجد أن مستوى القيادة التشغيلي يملك خبرة عظيمة في مجالٍ واحدٍ معين من المجالات الداخلية للمنظمة، ويتعامل مع مواقف أكثر تأكدًا ومحدودية، فإن القيادة الاستراتيجية - على حد تعبيره - تهتم أساسًا بكل من المجال الداخلي والخارجي، ووظيفتها الأساسية أن تعمل على وضع المنظمة بشكل متناسب مع بيئتها الحالية

والمستقبلية، كما أنها معنية بتطوير تنظيم داخلي لديه قدرة عالية على التكيف، ويكون لدية قدرة ذاتية على مواجهة التهديدات الاستراتيجية للمنشأة، وغالبًا ما يكون عمل القائد الاستراتيجي محاطًا بالغموض والتعقيد والتحميل الزائد للمعلومات.

كما أنه متعدد الوظائف 'Multifunctional حيث لا بد أن يتطرق في عمله للتسويق، والتمويل، والإنتاج، والأفراد.. إلخ.

فعله عبارة عن مهام متكاملة ومعقدة has complex integrative task فهو بإيجاز شديد مدير المديرين The management of Managers.

٦/٢ أنماط القيادة الاستراتيجية:

وفي محاولة منه لتوضيح وضع القيادة الاستراتيجية في الإطار العام للاستراتيجية قام (Hambrick,1989) بمحاولة لذلك كما يوضحها (شكل ٤/٢) من خلال استقراء للأبحاث والدراسات المختلفة التي تناولت موضوع القيادة الاستراتيجية.

ومما يجدر الإشارة إليه أن هناك من الباحثين من أيَّد أن نمط الإدارة الاستراتيجية يؤثر في الهيكل التنظيمي (Miller & Dorage, 1986)، وهناك من أيَّدت أبحاثه أن فريق الإدارة العليا يؤثر على مستوى الابتكار في المنظمة (Hage & Dewer, 1972)، كما أثبتت دراسات أخرى إلى أي درجة يحدث تغيير تنظيمي عندما تتغير القيادة الاستراتيجية (Helmich & Brown, 1972).

ولكن إذا حاولنا أن نتعرف:	
	كيف يحدث ذلك التأثير؟
	وما هي الأنماط التي يمكن أن تأخذها القيادة الاستراتيجية؟
	وما هي علاقة هذه الأنماط بالأداء التنظيمي؟

فإننا سوف نجد دراسات قليلة تناولت تلك النقطة رغم أهميتها.

فمن زاوية العلاقة بين القائد الاستراتيجي ومدى ما يتمتع به من قوة ونفوذ (CEO power) وقوة مجلس الإدارة، استطاع كلاً من (Pearcell, John & Zahra, 1991) أن يلخصا أربعة أنماط للقيادة الاستراتيجية، تتحدد وفقًا لتلك العلاقة كما يوضحها شكل (٥/٢).

شكل (٥/٢) أنماط القيادة الاستراتيجية في ضوء العلاقة بين مجلس الإدارة والقائد الاستراتيجي

قوة القائد	منخفضة (قوة المجلس)	عالية (قوة المجلس)
عالية	**(2) Statutory** **قانوني** - استشاري (Vance, 1968) - قانوني (Arm & Lowen, 1983) - رقابة إدارية (Molz, 1985) - مصدق ومقر (Wood, 1983)	**(4) Participative** **المشارك** - قيادة بالمشاركة (Hermann, 1987) - تشاوري (Wood, 1983) - استراتيجي/مثالي (Molz, 1985) - زمالة (Vance, 1968)
منخفضة	**(1) Care Taker** **وكيل النيابة** - طرف ثالث بديل (Hermann, 1987) - المراجعة والموافقة (Molz, 1985)	**(3) Proactive** **المبادر** - مبادر (Hermann, 1987) - رقابة استراتيجية للمساهمين (Molz,1985)

المصدر: محمد المحمدي الماضي، العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، (المؤتمر العلمي السنوي الثالث، اتجاهات حديثة في الإدارة، فبراير ٢٠٠١)

ويعتبر هذا التوزيع للقوى بين مجلس الإدارة وما يترتب عليه من تلك الأنماط الأربع مفيدًا للغاية لأغراض التحليل والمقارنة، خاصة حينما يحدث تغيير للقيادة الاستراتيجية، وما قد يترتب عليه من تغيير في تلك العلاقة، وانعكاس ذلك على الأداء التنظيمي، وهو ما يمكن الاستفادة به في حالة التغيير الذي حدث للقيادة

الاستراتيجية موضع البحث، والعلاقة التي تميزت بها تلك القوى في الحالتين، إلى أي درجة أثر تغير نمط القيادة على تلك العلاقة، ومن ثَمَّ تأثرت مظاهر الأداء التنظيمي المختلفة؟

لكن يظل من المهم الوقوف بشكل أكثر تحديدًا على ما يمكن اعتباره تحديدًا عمليًا لأنماط القيادة الاستراتيجية نفسها، بصرف النظر عن تلك العلاقة وما يمكن أن تأخذه من أشكال شتى.

وبالرغم من أن معظم المحاولات التي تمت في هذا الصدد كانت تدور بشكل أو بآخر حول بُعديْ الاهتمام بالعلاقات والناس، أو الاهتمام بالعمل والإنجاز (Base, 1960; Bass & Valenz; 1974; Bowers & Seashore, 1966; Fiedler, 1967; Likert, Maxwell, 1999) إلا أن هذين التصنيفين (الناس، الإنجاز) يعتبران محدودين نسبيًا، ولا ينطبقان على الاستراتيجية بشكل مباشر، وإن كانا يشيران إلى أهمية:

(١) بُعد العمل في مقابلة الناس.

(٢) بُعد القيادة المشاركة اللامركزية في مواجهة القيادة المركزية البيروقراطية (Nahavandi & Malekzadeh, 1993).

لكن بعض الباحثين حاولوا تطوير أبعاد للقيادة الاستراتيجية (e.g. Gpta, 1984; Kandwalla, 1976) وعلى سبيل المثال فإن (Kandwalla, 1976) حدد خمسة أنماط للقيادة هي:

- المخاطر.
- تكنوقراط.
- العضوي.
- المشارك.
- القهري coercion.

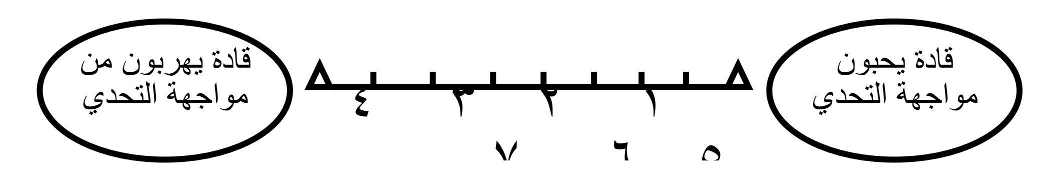
وهناك من حدد بُعدي المستقبلية والوعي الاستراتيجي عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Miller & Friesen, 1982) وقام (Covin & Slevin, 1988) بالتركيز على أبعاد المخاطرة والابتكار، ودرجة جمود أو مرونة المنظمة.

وأخيرًا فإن غيرهم، وعلى سبيل المثال (Gupta, 1984) حددوا التوجه بالعلاقات، وتحمل المخاطر، باعتبارها أبعادًا رئيسية للقيادة الاستراتيجية، فإذا نظرنا إلى درجة التشابه بين هذه التقسيمات وما يحدث فيها من تكرار، فإنه يمكننا أن نتعرف على عدة أبعاد شائعة من هذه التقسيمات المختلفة، والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

البعد الأول: البحث عن التحدي (Challenge-seeking)

وهو ما يمكن أن يشير إلى الدرجة التي يكون القائد عندها متفتح للتغيير والابتكار، وبصفة عامة فإن القادة الذين يتحملون المخاطر، ويبادرون، وموجهون

بالمستقبل، ويبحثون عن التحدي، ويستمتعون بالتجديف في مياه بلا شواطئ، فهم يقدمون على اختيار استراتيجيات عالية المخاطر، وأيضا غالبًا ما تكون جديدة لم يحاولها أحد من قبل، ومن الناحية الأخرى فإن القادة الذين لا يحبون التحدي Challenge-averse يتجنبون المخاطر، ويركزون على الحفاظ على الوضع الراهن (Status Quo) من خلال صياغة الاستراتيجيات التي تتطلب حد أدنى لتعديل عملية تشغيل المنظمة شكل (٦/٢)

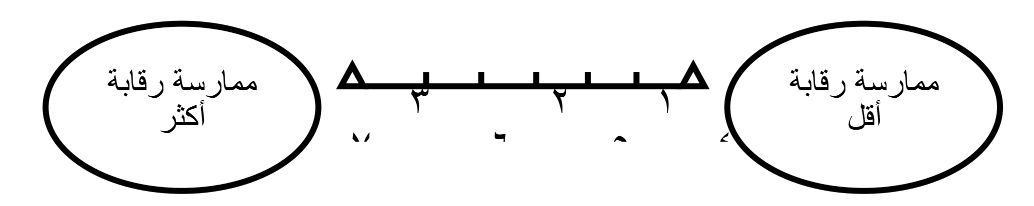


شكل ٦/٢ بُعد المخاطرة في القيادة الاستراتيجية

البعد ها على
العمليات الداخلية للمنظمة:

وهذا الاتجاه هو الذي ظهر بعدة مصطلحات في الأدبيات المختلفة التي تناولت هذا الموضوع، مثال ما تم عرضه من بُعدي درجة المرونة (Organicity) ودرجة المشاركة (Participation) وذلك لدى (Khandwalla, 1976) وكذلك التوجه بالعلاقات (Interpersonal Orientation) من (Gupta, 1984) والذي يشير إلى الطريقة التي يعمل بها القائد من خلالها على هيكلة وتنظيم الأنشطة والأفراد داخل المنظمة، والدرجة التي يتم من خلالها المشاركة في المسئولية والسلطة.

وفي ضوء هذا البعد يكون لدينا طرفان (شكل ٧/٢)؛ الطرف الأول: ويمثل القادة الذين يمارسون درجة عالية من الرقابة على منظماتهم، من خلال درجة عالية من المركزية وقليل من التفويض، أما الطرف الثاني: فإنه يمثل أولئك القادة الذين يمارسون درجة أقل من الرقابة، ومن ثم يسمحون باللامركزية وتفويض العديد من الأنشطة.



شكل (٧/٢): مقياس الرقابة للقيادة الاستراتيجية

وغالبًا ليات ومشاركة العاملين، و

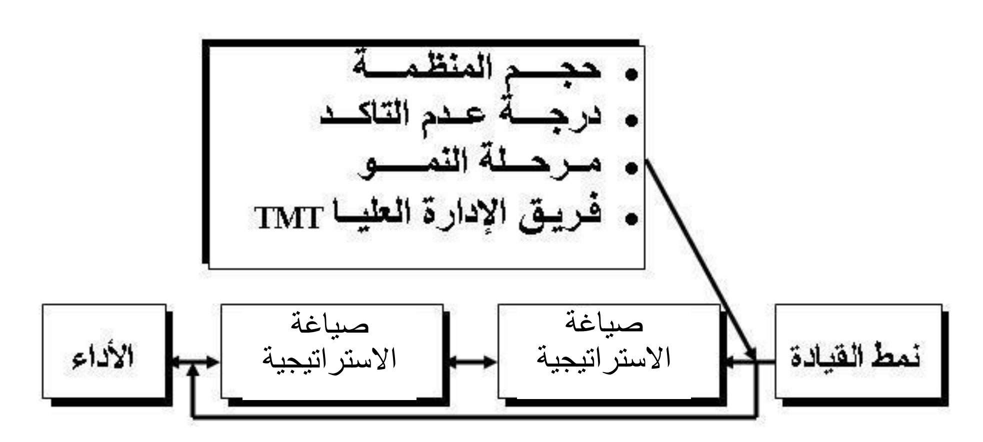
ومن الناحية الأخرى فإن اللامركزية التي تنتج من الرقابة المنخفضة للقائد، سوف تؤدي إلى التركيز على مشاركة العاملين، والتسامح، وتشجيع التنويع

(Nahavandi & Malekzadeh, 1993).

وإذا حاولنا ربط البُعدين السابقين بعملية الإدارة الاستراتيجية، فإننا سوف نجد أن بُعد الباحثين عن التحدي Challeng-seeking والذي يركز على تحمل المخاطر Risk-Taking، والابتكار، يعتبر أكثر ارتباطًا بمرحلة صياغة الاستراتيجية من ارتباطه بمرحلة التطبيق.

٧/٢ دور نمط القيادة في صياغة وتطبيق الإستراتجية:

من الناحية الأخرى نجد أن بُعد الرقابة سيكون له تأثير أوسع على طريقة المديرين وأسلوبهم في تطبيق الاستراتيجية (Nahavandi & Malekzadeh, 1993) (شكل ٨/٢)، وبربط كلا البعدين سوف يكون لدينا أربعة بدائل للأنماط المختلفة للقيادة الاستراتيجية، كما يصورها (شكل ٩/٢).



شكل (8/2) نموذج متكامل يوضح دور نمط القيادة في صياغة وتطبيق الاستراتيجة

المصدر: Nahavandi & Malekzadeh, 1993,p.414

والذي تعرض كل منها فئة متطرفة لأحد هذه الأنماط الأربع:

البحث عن التحدى	رقابة منخفضة	رقابة مرتفعة
درجة عالية من البحث عن المخاطر	**النمط الأول** قائد يبحث عن التحدى يفرض عمليات الإنجاز	**النمط الثاني** قائد يبحث عن التحدى ولكنه لا يفوض ويحافظ على رقابته على كافة جوانب التطبيق
درجة منخفضة من البحث عن المخاطر	**النمط الثالث** قائد يتجنب التحدى وفى الوقت يفوض عملية التطبيق	**النمط الرابع** قائد يتجنب التحدى ولا يفوض ويمارس رقابة على التطبيق
	الرغبة في الرقابة	

شكل (9/2) أبعاد القيادة الاستراتيجية والأنماط المترتبة عليها
المصدر: Nahavandi & Malekzadeh, 1993,p.415

٨/٢ الأنماط الأربعة للقيادة الاستراتيجية:

كما رأينا في شكل (٩/٢) فإن هناك أربعة أنماط للقيادة الاستراتيجية يمكن توضيح أهم ما يميز كل منها فيما يلي:

بالنسبة للنمط الأول والثاني:

فإن القادة يبحثون عن التحدي Challenge-seekers ومن ثم فإن اتجاههم المحتمل سوف يكون نحو تحمل المخاطر، والبحث عن الابتكار والتجديد في اختياراتهم الاستراتيجية، فكلا النمطين يميل إلى المبادرة (They are both enterpreneurs) ومع ذلك فإنهما يختلفان في طريقة إدارة المنظمة.

فبينما نجد النمط الأول يتخفف بدرجة كبيرة من التدخل والرقابة، ويسمح بالتالي باللامركزية والانفتاح، فإن النمط الثاني يحتفظ بدرجة عالية من التدخل والرقابة على معظم القرارات، ويصر على تدخله وانغماسه في كافة الأنشطة التنفيذية، كما أنه لا

يتسامح مع الأفراد المختلفين معه في الأسلوب أو الطريقة المستخدمة في التنفيذ واتخاذ القرارات شأن النمط الأول، وإنما يصر على أن يتوافقوا تمامًا مع أسلوبه المتبع في الإدارة، ويُكيِّفوا سلوكهم وتصرفاتهم معه.

النمط الثالث والرابع:

النمطان هنا يتصفان بتجنب التحدي Challenge-averse فكلاهما سوف يبحث عن الاستراتيجيات التي قلما تختلف عن الوضع الراهن، وسوف يحاولان دائمًا وبإصرار الاستمرار بالأمور للمحافظة على الوضع الراهن (To Maintain the status Quo).

ومع ذلك النمط الثالث الذي لديه رغبة منخفضة في الرقابة سوف يسعى لوجود منظمة تشاورية، حيث يتم تفويض القرارات، بينما نجد أن النمط الرابع عكسه تمامًا في هذا المضمار، حيث تؤدي رغبته المرتفعة نحو الرقابة إلى وجود منظمات مركزية.

ولا يعني ذلك التقسيم بالطبع أن كل نمط من الأنماط الأربعة منحصر تمامًا في السمة العامة التي تميزه دون أدنى خروج عنها؛ فالواقع يشير إلى أن هناك حالات يخرج فيها مثل هذا النمط أو ذاك عن السمة العامة له، مثال النمط الذي يتجنب التحدي، فإنه قد يدفع إلى قبول بعض التحدي حينما يحدث عليه ضغط داخلي أو خارجي يجبره على ذلك، إلا إنه سيظل منجذبًا بشدة للرجوع إلى نمطه المألوف، والذي يشعر معه بالراحة حينما تكون تصرفاته وسلوكه متمشية مع ذلك النمط السائد.

 ٩/٢ خصائص ومهام الإدارة العليا:

تتصف مهام الإدارة العليا بصفتين تميزانها عن سائر المهام الإدارية الأخرى وهما[٨]:

١- معظمها غير منظم وغير مستمر:

فمن النادر أن ينشغل بها المدير طوال اليوم، لكنها عندما تظهر فإنها تكون ذات أهمية قصوى، مثل اختيار شخص لرئاسة وحدة معينة، أو تنحية شخص قيادي وعزله من منصبه.

٢- تحتاج إلى قدر كبير من المراجعة والدراسة المتأنية:

وذلك بتحليل وتقويم البدائل المختلفة وآثارها المحتملة، والحسابات المتعلقة بها، وردود أفعال الغير تجاهها:

ويترتب على ذلك نتيجتان هما:

(١) نظرًا لوقت الفراغ الذي ينشأ عن طبيعة مهام الإدارة العليا، وهي عدم استمراريتها كما ذكرنا في الخاصية الأولى، فإن معظم المديرين يرتدون إلى الاهتمام

بمهام المستويات الأدنى؛ فيشغلون أنفسهم بدائرة الأعمال التنفيذية التفصيلية اليومية التي لا تنتهي أبدًا، والتي - مع الوقت - لا تترك لهم وقتًا للتفكير في المهام الاستراتيجية، ولا عقلاً للنظر في القضايا الكلية.

والأخطر من ذلك أنك سوف تجد مثل هؤلاء المديرين يُكثر الشكوى من كثرة ما يحمله من أعباء، ومن سلبية معاونيه، ومن ضعف الأداء العام.

وهذا غالبًا ما يرجع إلى أن المدير العاجز عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة يندفع بقوة لتعويض هذا العجز بالتدخل في الأعمال التفصيلية والروتينية التافهة لسائر العاملين في المنظمة، ويتهرب من مواجهة مسئولياته الحقيقية، وهي اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة.

(٢) غالبًا ما يُترك للإدارة العليا اليد في أن تحدد لنفسها طبيعة عدم وجود تحديد واضح من قبل السلطة الأعلى (مجلس الإدارة مثلا) لطبيعة المهام والمسئوليات، التي هي من صميم عمل الإدارة العليا.

ونتيجة لذلك قد تختار الإدارة العليا ما يروق لها ويتفق مع قدراتها ومزاجها، وتهمل كل أو بعض المهام الأساسية والحساسة؛ مما قد يدفع بالمنظمة إلى كارثة..!

✍ ١٠/٢ قيم الإدارة العليا:

١/١٠/٢القيم الإدارية العليا في الشركات الغربية (أمريكا واليابان):

إن موضوع القيم الإدارية صار من الموضوعات التي تلقى اهتمامًا كبيرًا من الدارسين العرب في الآونة الأخيرة؛ حيث يسود اعتقاد بأن من أهم ما يميز إدارة عن أخرى في المدى البعيد هو ما تؤمن به من قيم، وخاصة الإدارة العليا (الاستراتيجية) التي توجه أعمال المنظمة كلها.

ففي دراسة عن فن الإدارة اليابانية، حاول كل من (ريتشارد باسكال، وأنتوني ج. أثوس) أن يتوقفا على أهم ما يميز الإدارة اليابانية عن الإدارة الأمريكية، وما هي أهم نقاط الاتفاق، وما هي أهم نقاط الاختلاف؟

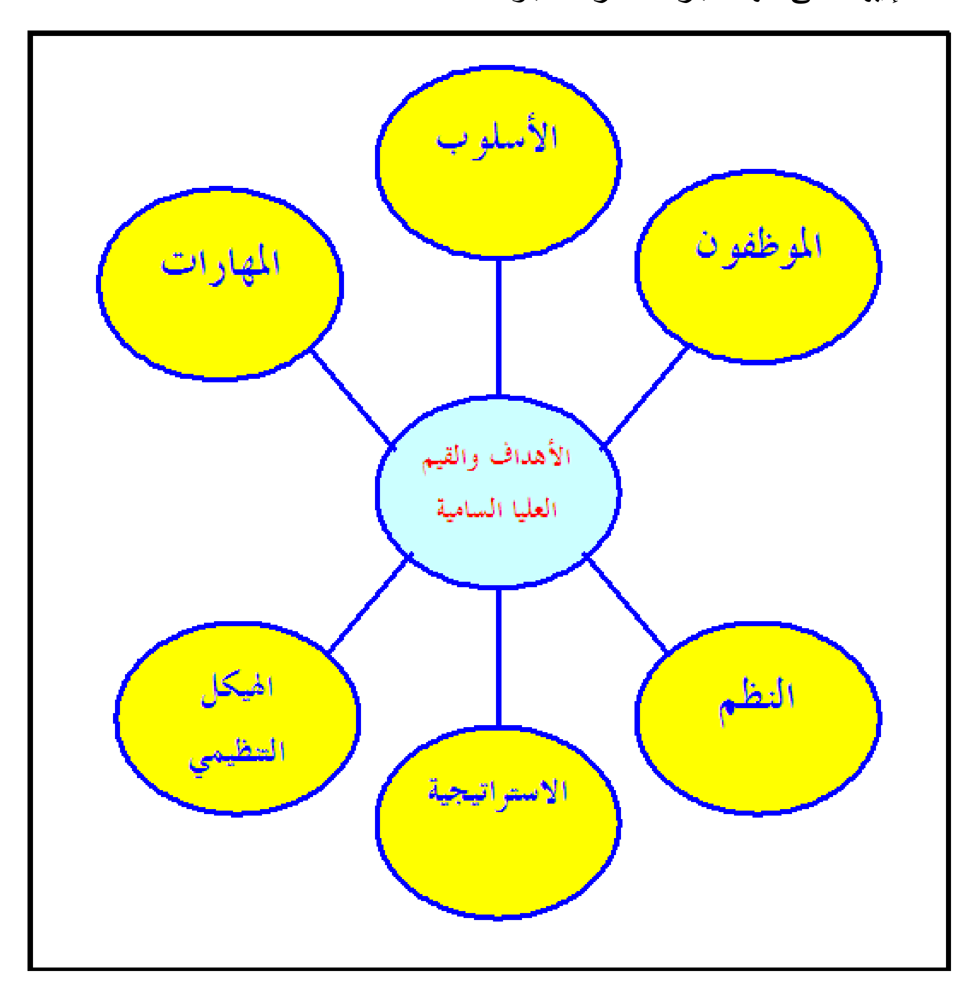
ولقد توقفا كثيرًا أمام دور القيم العليا، وأثرها على نجاح المنظمات الكبرى، في كل من أمريكا واليابان، حيث تلعب المثل العليا أو الأهداف السامية - على حد قولهما - دورًا عمليًا ملموسًا من خلال التأثير على تنفيذ العمل على المستوى التشغيلي، ونظرًا لأن المدير العام التنفيذي لا يسعه التواجد في كل مكان في آن واحد، فإن العديد من القرارات قد تصدر من غير معرفته، وبالتالي فإن المثل العليا أو الأهداف السامية للمؤسسة توفر للموظفين الذين يتخذون مثل هذه القرارات «البوصلة» التي توجه مسارهم، وتسدد خطاهم في الاتجاه الصحيح، وعلى سبيل المثال فإن هذه المثل العليا في شركة IBM تعني الالتزام بعدم التضحية بخدمة العملاء، أما في ماتسوشيتا فهي تعني الالتزام بعدم التغرير بالعملاء من خلال إنتاج أو بيع أية سلعة تالفة(٩).

ومن أهم ما يجب أن تتصف به المثل العليا [١٠]:

١- ينبغي لها أن تكون متصلة بالقيم الإنسانية الراقية.

٢- أن تكون متسقة ومتآلفة مع العناصر الستة الأخرى التي تتضمن نجاح المؤسسة في أعمالها (شكل ٢/١٠) وبشكل خاص بعناصر أسلوب العمل، والتوظيف والنظم التي تجرى ممارستها في المؤسسة.

٣- ينبغي للإدارة أن تتوخى الدقة في احترام هذه القيم (حتى لو كان ذلك ينطوي على التضحية بالأرباح في المدى القريب) وإلا فإن هذه المُثُل سوف ينظر إليها على أنها مجرد شعارات جوفاء.



شكل ٢/١٠

العناصر السبعة (7,S)المتآلفة والضرورية لنجاح أية منظمة

ولعل أوضح مثال لذلك أسلوب الإدارة في شركة دلتا للخطوط الجوية في الولايات المتحدة، والذي تعززه ما تتحلى به من مثل عليا؛ ففي الصميم من فلسفة العمل تأتي مشاعر الموظفين الذين يشعرون «بروح الأسرة الواحدة»، ولقد نما هذا النهج وترعرع على يد مؤسسها، واكتسب مع مرور الزمن صفة الثبات والرسوخ، فعندما كانت بقية شركات الطيران تُسرّح موظفيها أثناء أزمة البترول في عام ١٩٧٣م تحدث رئيس مجلس الإدارة السيد بيب إلى رجال الإدارة العليا في هذه الشركة بقوله: «لقد آن الأوان أن يتحمل أصحاب الأسهم انخفاضًا في عوائدهم مقابل الإبقاء على الروح الجماعية للشركة».

ومن أهم المواصفات التي يجب أن تتصف بها المثل العليا ما يأتي[١١]:

١- أن تكون مهمة وحاسمة.

٢- أن تكون قابلة للاستمرارية والدوام.

٣- أن تكون قابلة للتحقيق.

أنواع المثل العليا:

يمكن وضع هذه القيم أو الأهداف العليا في واحد مما يأتي[١٢]:

١- الشركة ككيان قائم بذاته:

حيث يتعزز وجود المنظمة بصفتها كيان أو شخصية معنوية قائمة بذاتها، تعيش وتنتهي، وتكون جديرة بإعجاب وقبول الموظفين العاملين فيها، والمجتمع الذي تعمل الشركة في إطاره، ومثال ذلك إيمان شركة دلتا بتعزيز «مشاعر الأسرة» بين أفراد العاملين في هذه الشركة.

٢- الأسواق الخارجية للشركة:

وهنا يكون التركيز على قيمة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة إلى الإنسانية عمومًا، وعلى تلك العوامل المهمة في المحافظة على هذه القيمة، أي نوعية الخدمة، وطريقة تسليمها، وتلبية احتياجات العملاء، ومثال ذلك اعتقاد شركة ماتسوشيتا بوجوب الارتقاء بمستوى الحياة في اليابان، من خلال توزيع منتجات كهربائية يمكن الاعتماد عليها وبأسعار معقولة.

٣- العمليات الداخلية للشركة:

وهنا يتركز الانتباه على احتياجات جماعة العاملين فيما يتعلق بوظائفهم الإنتاجية، وبأفراد الموظفين، بصفتهم أناسًا لهم قيمة في الإطار الأشمل، وهذا يتمثل في الاهتمام بنظم الموارد البشرية، والنمو والتطور، والفرص المتاحة والمكافآت، والانتباه للحالات الفردية والاستثنائية، مثال التزام شركه ماتسوشيتا بتطوير الموظفين، ليس فقط لتحقيق المنفعة للشركة، ولكن أيضًا لتحقيق النمو الشخصي لأفراد العاملين طوال حياتهم.

٤- علاقة الشركة بالمجتمع والدولة:

وفي هذا الإطار ينبغي احترام وتكريم القيم، والآمال والنظم والقوانين السارية للمجتمع المحيط بالشركة، ومنها المعتقدات المتصلة بالتنافس، ونظم الجدارة، وضرورة السير بموجب النظم والقوانين، واحترام العادات والتقاليد للأمم الأخرى، مثال ذلك أن شركة ماتسوشيتا تنظر إلى نفسها من منظار العمل على استرداد هيبة واعتبار اليابان بين الأمم.

٥- علاقة الشركة بالثقافة (بما في ذلك الدين):

وهنا يتم تعزيز وتكريم المعتقدات الراسخة بشأن الجوانب الطيبة في الثقافة التي تعمل الشركة في إطارها، وهذه المعتقدات بالنسبة للولايات المتحدة هي المستمدة من تعاليم الديانتين اليهودية والنصرانية، والتي تنطوي على بعض الجوانب الإيجابية، مثل الأمانة والإنصاف، مثال ذلك التأثير القوي للدين على تشكيل فلسفة العمل بشركة ماتسوشيتا، والتي تعزز العديد من القيم الكنفوشية والبوذية؛ كالتآلف، والاتحاد، والنظام والتضحية[١٣].

٢/١٠/٢ القيم الإسلامية العليا ودورها في نجاح الإدارة العليا:

١) **تقديم عام**:

إذا كانت القيم العليا صارت هي الأساس لبناء حضارة أي أمة، وتقدُّم ونجاح أية شركة، كما سبق أن رأينا، في نماذج من الغرب كالولايات المتحدة الأمريكية، أو من الشرق وخاصة اليابان؛ حيث رأينا أن العودة إلى النهل من نبع الدين هو السمة التي تميز الشركات الناجحة في وضع القيم العليا الملهمة لإدارتها العليا ولسائر موظفيها، والتي تعتبر بمثابة منارات مرشدة وملهمة وثابتة وضابطة لسائر عمل المنظمة التي يمكن أن تتغير وتتطور في ظلها١٤ فهل يمكن أن نجد في الدين الإسلامي الحنيف قيمًا عليا تدعو إلى التقدم والرقي، وتستثير همم جميع المستويات الإدارية والتنفيذية لتحقيق الريادة في كل مجال، والإتقان في أي عمل؟

للحقيقة ودونما أي تحيز نجد أن ما يملكه الدين الإسلامي من قيم عليا تتصل مباشرة بصنع الحياة وتقدمها في أي مجال لا يتوفر في أية ديانة أخرى؛ وذلك لأن الدين الإسلامي لا يقتصر في تعاليمه على مجرد النواحي الروحية والتعبدية فقط، وإنما يتطرق إلى الأخلاق الأساسية، وضبط المعاملات المختلفة، بحيث نجده قد تميز بوضع الأسس والمبادئ العامة الراسخة التي تضبط سير المسلمين نحو تحقيق الريادة والأستاذية للعالم في كافة جوانب الحياة.

فالإسلام دين شامل، ولقد ورد في القرآن الكريم قول الله تعالى: ﴿**وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِّكُلِّ شَيْءٍ**﴾، [النحل: ٨٩] وقوله تعالى ﴿**مَّا فَرَّطْنَا فِي الْكِتَابِ مِن شَيْءٍ**﴾ [الأنعام:

٣٨].

وكلمة «تبيانا لكل شيء» واضحة في أن القرآن قد غطى الحياة البشرية كلها بإعطائها الجواب الشافي في شئون الهداية في كل أمر، وإنما غطى القرآن الحياة البشرية إما بالجواب المباشر، وإما بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم وفعله، وحاله الذي هو شرحٌ للقرآن الكريم، وإما بما أحال عليه الكتاب والسنة من طرق تستنبط من خلالها أحكام الإسلام في الأحوال العادية والأحوال الاستثنائية، بما يسع الزمان والمكان والأشخاص والأحوال(١٥).

ومن دلائل إعجاز هذا القرآن الذي لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه شهادة غير المسلمين من علماء الغرب، مثل:

موريس بوكاي

فقد ذكر أن القرآن الكريم هو الكتاب الوحيد من بين الكتب المقدسة الباقية حتى الآن الذي ثبت في ضوء جميع المعارف العلمية الحديثة أنه خالٍ من أي تحريف أو زيادة أو نقص أو تناقض؛ مما يدل على أنه من عند من أحاط بكل شيء علمًا، وأنه قد تكفل بحفظه ورعايته بنفسه سبحانه وتعالى(١٦).

وإذا كان هذا مثالاً يدل دلالة واضحة على الإعجاز المتميز للقرآن بصفة عامة وشاملة، فإنني - فيما يتصل بموضوعنا مباشرة - سوف أسوق شهادة أيضًا لرجلين من أكبر علماء الإدارة في أمريكا، قامت الحكومة المصرية بالاستعانة بهما في الستينيات من هذا القرن للمساهمة في الإصلاح الإداري بمصر، وكان أول ما أشارا إليه هو أثر الدين الإسلامي في الإصلاح، وهل ما به من مبادئ تعتبر مناسبة للإصلاح أم لا؟

حيث خلصا في نهاية الفصل المخصص لذلك « Islam and Government» إلى قولهما: «ويتجلى لمن تعمق هذه النقط أن الثقافة الإسلامية من أصلح الأسس للحكم الناجح في العصر الحديث، كما أنها تكون من أبعد الأشياء عن إعاقة سير التقدم والتطور في النظم الحكومية، كما تكون أبعد الأشياء عن الدعوة للطاعة العمياء، أو التشبث بالتقاليد العتيقة؛ ذلك أن الثقافة الإسلامية تشجع الإنسان على استخدام عقله في تقدير مقتضيات العالم الحديث، مع الاطمئنان إلى القيادة المسئولة، وتبادل الرأي والمشورة، وهذا بالتحديد هو المنهج الذي صارت الحاجة ماسة إليه»(١٧).

(ب) نموذج عام للقيم الإسلامية العليا ودورها في صنع الفلاح التنظيمي:

إن مصادر الإسلام الأساسية قد تناولت في مواضع كثيرة ما يتعلق بقيم الحكم والإدارة في كافة مجالاتها، وهناك من علماء الإسلام من أفرد لها مجلدات وأبحاث كاملة، إلا أننا سوف نشير في هذه العجالة إلى أهم القيم العليا التي يجب أن تتحلى بها الإدارة العليا وتعمل على غرسها في أنفس جميع المستويات التالية لها في أي

منظمة، وتتمثل أهم هذه القيم في:

١- قيم خاصة باختيار القيادات العامة والخاصة وتتركز في:

- ١/١ الأمانة
- ٢/١ القوة
- ٣/١ العلم

وهذه الأركان الثلاثة تتسع لتشمل كل ما يمكن أن نحتاج إليه لضمان اختيار قيادة عليا، تتوافر فيها كل ضمانات النجاح، بما يحقق لها الكفاءة والفعالية، أو بمعنى أصح وأشمل: الفلاح(١٨).

ولقد اعتبر الإسلام القيادة أمانة، إذا ضُيِّعت ضاع كل شيء، كما ورد في حديث الرسول صل الله عليه وسلم حينما سأله سائل: متى الساعة؟ فأجاب: «**إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة**»، قال: ومتى إضاعتها؟ قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «**إذا وُسِّد الأمرُ إلى غير أهله**».

(٢) قيم عامة ضابطة وجامعة لتحقيق الفلاح التنظيمي، وتتلخص هذه القيم في الآتي:

أولا: قيم إيجابية تعتبر من مسببات الفلاح، وتتمثل في:

١- الإيمان بالله واليوم الآخر (الأخلاق الإيمانية).

٢- الأخلاق الأساسية.

٣- العمل الصالح.

ثانيًا: قيم سلبية:

لا بد من تحاشيها لانتفاء موانع تحقيق الفلاح التنظيمي؛ كالظلم، والبغي، والخيانة، والنفاق... الخ.

ثالثا: النتيجة المتوقعة للالتزام بالقيم السابقة:

- من تحقيق للكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي.
- وطمأنينة ورضا نفس، وتعاون وتحابّ، وأمن نفسي وروحي على مستوى الأفراد.
- بما يؤدي إلى الفوز والسعادة في الدنيا والآخرة، وكسب رضوان الله سبحانه وتعالى في الدارين.

(٣) نمط القيادة العليا في الإسلام:

إن المصدرين الأصلين في الإسلام، والمتمثلين في القرآن الكريم وسنة الرسول صل الله عليه وسلم القولية والعملية، يؤكدان على أن النمط الأوحد والصحيح للقيادة هو ذلك النمط الذي يقوم على الشورى واللين والرحمة، وليس على الاستبداد والقهر والتسلط، فإن عاقبة الاستبداد والتسلط هي الفشل والخسران، أما عاقبة الشورى والرحمة هي النجاح والفلاح، ويكفي أن نعلم أن في القرآن الكريم سورة تسمى "الشورى"، وفيها حضٌّ للمؤمنين على الأخذ بالشورى باعتبارها ركنًا إيمانيًا كالصلاة والزكاة، يقول الله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ﴾ [الشورى:٣٨] بل ورد أعظم توجيه رباني للرسول صل الله عليه وسلم في نظام الإدارة ونمطه يأمره بالشورى والرحمة واللين، والعفو والصفح عن المخطئ، والبعد عن فحش القول وغلظة القلب، فقال الله تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللهِ إِنَّ اللهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

مما سبق يتضح أننا بحاجه ماسة لوضع قيم الإسلام العليا موضع التطبيق في كل مجالات الحياة بصفة عامة، وفي مجال الإدارة العليا بصفة خاصة.

* * *

١١/٢ خاتمة وخلاصة:

تم في هذا الفصل مناقشة المدير الاستراتيجي من هو، والأدوار التي يؤديها، وأهم مواصفاته، والمهارات الأساسية التي يجب أن يتصف بها، وخصائص عمله، ودور القيم العليا في نجاح عمله.

مع الإشارة إلى نماذج لهذه القيم في كل من الحضارة الغربية، وخاصة لشركات ناجحة (في اليابان وأمريكا)، ومناقشة موجزة للقيم الإسلامية، باعتبارها قيم مغروسة في أنفسنا، ودورها في تحقيق الفلاح للإدارة الاستراتيجية العليا في أية منظمة.

وبصفة عامة فإن المدير الاستراتيجي يجب أن تتوافر فيه مجموعة من الصفات المتكاملة، فعقله عقل فيلسوف، وخياله خيال شاعر، وعاطفته عاطفة الأب الحاني، وإلهامه وبصيرته كإلهام وبصيرة عباد الله الصالحين، وشجاعته وإقدامه شجاعة الفرسان النبلاء، وأخلاقه أخلاق الأنبياء، وقراره يقوم على الشورى، وأسلوبه في العمل يجمع بين الحزم والرحمة، والشدة واللين، يهتم بالعمل وإتقانه كما يهتم الناس..

ويعتبر عمله واجبًا، وإن لم يكن فرض عين فهو فرض كفائي، سينال جزاءه عنه من قبل المولى عز وجل، وكفي بالله حسيبًا.

* * *

ملحق (1)
الإسلام والحكم[١]
Islam and Government»

إننا ندرك حق الإدراك أن النظم الحكومية تتكيَّف وفق مقتضيات الجو الثقافي الذي توجد فيه، ولا يمكن بحث خطط إعادة تنظيم جهاز أية حكومة أو إجراءاتها بمعزلٍ عن تعرُّف التيارات العامة التي تسود حياة الأمة، والمعتقدات الأساسية التي تدين بها.

غير أن الحكومة أيضًا تعتبر من القوى الإيجابية في التغيير والتطوير، وآية ذلك واضحة فيما تم خلال العشرة أعوام التي انقضت على قيام الثورة المصرية.

لهذا كان على من يتأمل في المستقبل، ويقترح إدخال تغييرات هامة، أن يعني حق العناية بدراسة قوتين كبيرتين:

أولهما: التأثير القوي للثقافة، الذي يميل إلى الإبقاء على التقاليد الموروثة.

الثانية: القيمة الخلاقة المبدعة للجديد من الأفكار والنظم التي قد تغير وضع شعب من الشعوب، بأن تدفعه إلى حياة جديدة ذات قيم ومعتقدات جديدة.

ومن المهم أن نعترف منذ البداية بأن أمر جهاز الحكم ليس بأهم الأمور، فالمعتقدات والقيم التي يتركز عليها تفوقه أهمية وخطورة، فإذا استطاع الجهاز الجديد أن يبتعث هذه المعتقدات والقيم، وأن يصوغها ويشكلها في صورة نظم، فإن التقدم الذي يحرزه الشعب حقًا لا يكمن في النظم الحكومية، بل فيما تقوم عليه من قوى أخلاقية وفلسفية وروحية.

لهذا كان على المسئولين عن إعادة تنظيم الجهاز الحكومي على نحو جذري أن يستهدوا بهدي ثقافة الأمة ذاتها، وفهم المعتقدات والقيم التي تسير عليها الأمة في حياتها.

وكان من المتعذر علينا أن نفهم تلك المعتقدات والقيم لأننا ننتمي إلى ثقافة أخرى؛ لهذا بذلنا جهدًا متصلاً للتعرف عليها، لا عن طريق القراءة فحسب، بل كذلك عن طريق الاجتماع بالقادة في ميادين الدين والأخلاق والفلسفة، لكي نتبين تيارات الثقافة المصرية التي يبدو أن لها تأثيرًا أساسيًا في المشكلات التي نبحثها.

وقد راعنا خلال البحث أن اهتدينا إلى عدد من المعتقدات الأساسية الوثيقة الصلة بتلك المشكلات، وإننا لنورد تلك المعتقدات فيما يلي في صورة بالغة الإيجاز خالية مما تستحقه من إفاضة وتفصيل:

---

(١) هذا الباب منقول من نص ترجمة التقرير الذي قدمه: لوثرجوليك، وجيمس بولولد إلى الحكومة المصرية بهدف تقديم تصور لإصلاح الإدارة الحكومية بعد سنوات من الثورة، ١٩٦١
Luther Gulick & James K. Pollock., Government Op. Cit.

- الناس سواسية أمام الله، ومن ثم أمام القانون.
- ليس للحاكم ولا لرجل الدين ولا لأية فئة أن تحول بين المرء وحقوقه وواجباته، أو تفصل بينه وبين الله.
- الاستغلال الشخصي للنفوذ يأباه الخلق الكريم.
- نظام القيادة، نظام مستحب من حيث المبدأ، ولكن كلٌّ راعٍ مسئول أمام الله عن رعيته؛ وبذا يكون مسئولاً عن رعاية شئون النـاس، ولا تكون القيادة بالوراثة، بل بالاختيار.. ويبرر قيامها ما تلتزم به من مستويات خُلُقية، وما تقدمه من خدمات.
- الأخذ بالشورى على الصعيدين المحلي والقومي أمر لا بد منه في اتخاذ القرارات والأعمال الحكومية والانتخابات.
- نظام الملكية الفردية حقٌّ مقدسٌ، ينطوي على ضرورة استخدام الممتلكات بنحو مثمر، مع تخصيص قدر من الدخل في عون المعوِّزين وخدمة المجتمع والضرائب (الزكاة والإنفاق).
- للمجتمع وللحكومة اللذان يقيمان المجتمع على أساس الشورى أن يقررا ما يدخل في باب المعروف وما يدخل في باب المنكر، استنادًا إلى المبادئ الخُلُقية والدينية المقررة.
- العمل له مكانته الخاصة، ويستحق العامل أجرًا عادلاً على عمله.
- الإنسان مكلف بكسب العلم، وإعمال العقل، واستخدام المعرفة التي حصَّلها على هذا النحو من نفع الناس ومرضاة الله.

ويتجلى من تعمق هذه النقاط أن الثقافة الإسلامية من أصلح الأسس للحكم الناجح في العصر الحديث.

وليس هذا فحسب، بل إنها كذلك تقدم للشعب المصري المبادئ التي يمكن أن يقيموا عليها ديمقراطيتهم الجديدة التي تتميز بالقيادة الإيجابية الفعَّالة، ومشاركة الشعب في الحكم، وتحري استخدام الثروة الخاصة والعامة لخير الأمة.

إذا صحَّ ما ذهبنا إليه في تلك العجالة القصيرة، فإن الثقافة الإسلامية تكون أبعد الأشياء عن إعاقة سير التقدم والتطور في النظم الحكومية، كما تكون أبعد الأشياء عن الدعوة إلى الطاعة العمياء أو التشبث بالتقاليد العتيقة؛ ذلك أن الثقافة الإسلامية تشجع الإنسان على استخدام عقله في تقدير مقتضيات العالم الحديث، مع الاطمئنان إلى القيادة المسئولة، وتبادل الرأي والمشورة.

وهذا على التحديد هو المنهج الذي صارت الحاجة ماسة إليه.

هوامش:

(١) د. عبد الحميد بكر أبو ناعم، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة: دار الثقافة العربية، ١٩٩٢، ص ٣٥ .
(2) R.L.Katz , «Skills of an Effective Adminisator » , Harvard Business Review , (January - February 1955) , PP. 33 - 45 .
(3) T.L. Wheelen et. al . , «Skills of an Exective » in:
توماس وهيلن ودافين هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة د. محمود عبد الحميد مرسى و د. زهير نعيم الصباغ (المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٠م).
(٤) ريتشارد . باسكال، وأنتونى ج . آثوس، ترجمة حسن محمد ياسين، فن الإدارة اليابانية، (المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، ١٩٨٦م)، ص ٢٥١ .
(٥) المرجع السابق، ص ٢٥٦.
(٦) المرجع السابق، ص ٢٥٦: ٢٥٧ .
(٧) Henry Mintzberg , «The Manager's Job: Folklore and Fact , » H.B.R. (March - April 1990) , PP. 163 - 176 .
(٨) P. Drucker , Op.Cit . , PP. 615 - 617 .
(٩) (ريتشاد باسكال، وأنتوني آثوس، مرجع سابق، ص ٢٤٦
(١٠) المرجع السابق، ٢٦٦: ٢٦٧
(١١) (المرجع السابق، ص ٢٦٧
(١٢) هذا الجزء يعتمد أساسا علي المرجع السابق، ص ٢٦٧: ٢٦٨
(١٣) المرجع السابق، راجع أيضًا في نهاية هذا الفصل ملحق (١) شركة أي بى ام بين الماضي والحاضر.
(١٤) انظر ملحق (١) شركة (أي.بى.ام) بين الماضي والحاضر.
(١٥) سعيد حوى، تربيتنا الروحية (القاهرة: مكتبة وهبه، ١٩٨١م)، ص٢٣.
(١٦) راجع للمزيد من التفاصيل: موريس بوكاي، القرآن الكريم والتوراة والإنجيل والعلم: دراسة الكتب المقدسة في ضوء المعارف الحديثة، (القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٩) .
(١٧) Luther Gulick and James K. Pollock Government Reorganization in the U.A.R. , A Report Submitted to the Centeral Commitee for the Reorganization of the Machinery of the Government . Cairo: June 1962
ومرفق في نهاية هذا الفصل النص الكامل لترجمة: الفصل الخاص بالإسلام والإدارة في تقريرهما المشار إليه .
(١٨) للمزيد من التفصيل راجع محمد المحمدي الماضي، **استراتيجية التغيير التنظيمي: مدخل إسلامي مقارن** (القاهرة: دار النشر للجامعات، ٢٠٠٠م) حيث أفرد الباحث ثلاثة فصول عن أهمية القيادة ودورها ومقومات اختيارها والنمط الفعال لقيادتها.

الجزء الأول

أساسيات إدارة الاستراتيجية

الفصل الثالث

رؤيـــــــــــة ورسالـــة المنشأة



كان ينبغي أن تكون رسالتنا ملهمة لكن اعتبرها
الموظفون تصريحًا للنوم

٣-١ مقدمة:



يركز هذا الجزء على المفاهيم والأدوات المطلوبة لتقويم وكتابة رسالة المنشأة بنجاح، وذلك من خلال عرض إطار عملي لذلك، كل منها رسالة منظمة من المنظمات، سواء كانت تهدف للربح أو لا تهدف له، كبيرة كانت أو صغيرة.



٣-٢ الرؤية Vision:

هي ما تحلم الإدارة أو القيادة بتحقيقه من طموحات مستقبلية للمنشأة.

فإذا كانت الرسالة تمثل المنشأة ككل ولمدى زمني طويل، فإن الرؤية تمثل القيادة ودرجة بصيرتها وتفاؤلها بالمستقبل، وقدرتها على أن تجعل كافة أفراد المنظمة يعيشون حقيقة هذه الرؤية، ويعملون بشكل متناغم على تحقيقها.

ومن أمثلة هذه الرؤى:

١. رؤية الرسول صل الله عليه وسلم:

وهو في قمة الحصار والاستضعاف، ثم يبشر أصحابه بأن الله سوف يفتح لهم المدائن، والقسطنطينية، وسوف ينصر الله هذا الدين، حتى ليسير الرجل من صنعاء إلى حضرموت لا يخشى إلا الله والذئب على غنمه.

٢. رؤية شركة مايكروسوفت:



«تمكين الأفراد من خلال برامج كمبيوتر عظيمة في أي وقت، وفي أي مكان، وعلى أي جهاز».

«Empower people through great software anytime, anyplace, and on any device»

٣. رؤية شركة «تاتاب» الماليزية المنتجة للوريات وسيارات النقل:

ولعل هذا المثال الحديث الذي يتم تدريسه كحالة عملية في الجامعات الأمريكية، يوضح لنا أهمية وضوح وتفعيل الرؤية، على نجاح المنظمة عمومًا وإدارتها التسويقية على وجه الخصوص.

حيث تعرضت هذه الشركة لمنافسة قوية وشديدة من شركات عملاقة في مجال اللوريات، مثل شركة مرسيدس وتويوتا التي كان لهما السبق والريادة في السوق الماليزي، وبعد أن تغيرت إدارة الشركة، وتولت قيادة جديدة زمام شركة تاتاب الماليزية، كان أول ما قامت بوضعه هذه القيادة الجديدة: رؤية جديدة للشركة، تم

تلخيصها في الآتي:

«إذا أردت أن تصبح من أصحاب السيارات المرسيدس الملاكي، اشتري سيارة لوري تاتاب».

ووجهت هذه الرؤية بهذا المضمون لكافة العملاء في ماليزيا، لكن قبل ذلك تم ترجمتها بشكل واضح إلى برنامج عمل إستراتيجي متكامل، يشارك في تحقيقه كل إدارات وأجهزة الشركة؛ الإنتاج، والتسويق، والصيانة (خدمات ما بعد البيع)، ومناقشة رؤية كل منهم في ضوء تلك الرؤى العامة للشركة، وكيف يعمل على وضع البرامج والخطط التفصيلية التي تترجمها إلى واقع.

وعلى سبيل المثال، تم مناقشة نقاط الضعف الأساسية لمنتج الشركة، وكان يتركز في ضعف الجودة مقارنة بمرسيدس وتويوتا، وزيادة الحاجة لخدمات ما بعد البيع، واحتمال زيادة الأعطال؛ مما قد يتسبب في تأخير صفقات تجارية مهمة، وهو ما لا يستطيع أحد تحمله، ولا يقبل به أحد من العملاء، وفي الوقت نفسه كان أهم نقاط القوة المميزة لمنتجات تاتاب هو الانخفاض النسبي الكبير في سعرها، فما هو العمل إذن لمواجهة ذلك؟

لقد خرج مدير التسويق برؤية مؤداها:

«مع تاتاب لا أعطال، لا تأخير في أي صفقة؛ فهذه مسئوليتنا».

وترتب على ذلك أنه تم التركيز على استراتيجية ما بعد البيع، من خدمات فائقة ومتميزة تقوم بها إدارة صيانة متخصصة، على أعلى درجة من الكفاءة في النظم، والأفراد، والإمكانات، وأساليب التشغيل، بحيث لا يتعرض أي عميل اشترى سيارة لوري تاتاب لأي عطل أو تأخير يضر به بأية حال من الأحوال، وتحت أي ظرف من الظروف.. فما هي الأساليب والوسائل التي يمكن اتباعها لتحقيق ذلك، رد مسئول الصيانة وخدمات ما بعد البيع بأنه سوف يقوم بالآتي:

- إنشاء مراكز صيانة بنظم عالية الكفاءة في كل مكان.
- تكوين فرق صيانة متحركة لمدة ٢٤ ساعة تجوب كافة طرق ماليزيا؛ لمواجهة أية طوارئ لأي عميل وإصلاحها فورًا في مكان السيارة نفسه، وبأقل التكاليف.
- وبالنسبة للأعطال التي قد تأخذ وقتًا أطول، تم تخصيص عدد من اللوريات الاحتياطي لاستخدامها في النقل على حساب شركة تاتاب، إلى أن يتم الإصلاح ولا تتأخر الصفقة.

فماذا كانت النتيجة؟

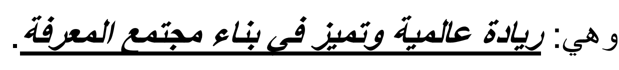
لم يمض عام حتى كانت شركة تاتاب متربعة على عرش سوق اللوريات في

ماليزيا، وزادت مبيعاتها من أقل من ١% إلى ما يزيد عن ٢٨% من إجمالي السوق الماليزي الضخم، وسبقت في ذلك مرسيدس وتويوتا، وبفارق كبير.

٤. رؤية شركة البراق:

"البراق شركة عالمية رائدة في ابتكار الحلول الصناعية التي ترتقي بعملائها، وتجعلهم أكثر تميزًا وتنافسية على المستوى العالمي".

٥. رؤية جامعة الملك سعود:

وهي: 
ريادة عالمية وتميز في بناء مجتمع المعرفة.

٦. رؤية كلية التجارة جامعة القاهرة:



أن تكون كلية التجارة - جامعة القاهرة ضمن أفضل الكليات العالمية في مجال إدارة الأعمال والمحاسبة والتأمين المشهود لها بالتميز في تكوين المعرفة ونشرها وتطبيقها، في عالم يتسم بالتغيرات السريعة والمتشابكة لإثراء حياة الطلاب ومجتمع الأعمال والبيئة المحيطة.

٧. رؤية جامعة بني سويف:



تسعى الجامعه إلى التطوير المستمر للعملية التعليمية من خلال التقييم الذاتى لبرامجها التعليمية وضمان جودة الأداء؛ لكى تأخذ مكانًا مرموقًا ومعتمدًا بين الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية، وبناء كليات جديدة أو معاهد عليا تواكب التطورات السريعه في مجالات التكنولوجيا الحديثه لدفع التنمية والإنتاج.

Through self- evaluation of its educational programs, Beni Suef University seeks to advance a permanent development in its educational process, promote the quality of performance, and obtain an outstanding position among local, regional and nternational universities.

٨. رؤية غرفة الحافلات السفرية السودانية:

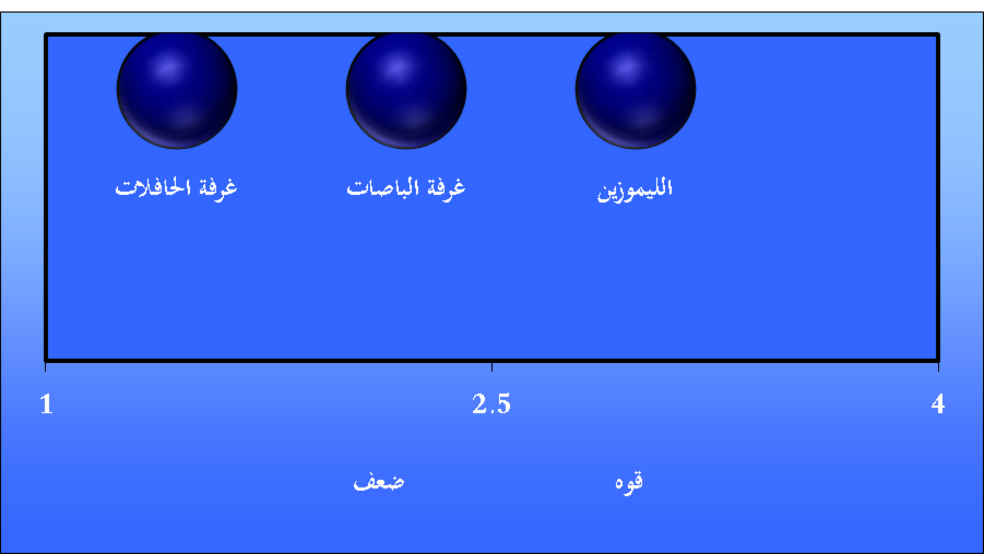
" أن نمتلك أسطول نقل جماعي على أعلى درجة من الكفاءة والفعالية ومستوى الخدمة التي لاتقل رقيا وأداءً عن أفضل المستويات والمواصفات العالمية "

لقد تم صياغة هذه الرؤيا تحت اشراف المؤلف في ٢ /٦/ ٢٠٠٩ من خلال ورشة عمل تم عقدها في معهد الدراسات الإفريقية، على مدى يومين

، وتم كذلك صياغة رسالة ، ثم تشخيص جماعي للوضع الداخلي والخارج.

كان موقع غرفة الحافلات داخليا ١,٤٢ ، وخارجيا ١,٤٨ من ٤ قيعتبر هو الوضع الأسوأ على مصفوفة (SWOT)

تم تحليل عوامل النجاح الداخلية في هذه الصناعة (حددوها بثمانية) وكانت الحافلات مقارنة بأهم المنافسين (الباصات، والليموزين) في أقل مستوى . كما يصوره شكل(١/٣)



شكل(١/٣) الوضع التنافسي للحافلات السودانية مقارنة بأهم المنافسين (قبل التطوير الاستراتيجي الشامل).

ثم تم تحديد الفجوة الاستراتيجية وآليات واستراتيجيات مواجهتها بشكل مبتكر...!

ما الذي حدث نتيجة لذلك وفي أقل من ٣ سنوات؟

في ضوء تلك الرؤية الموجهة والإرادة الحازمة لممثلي أصحاب الحافلات أمكن وضع كافة المقترحات الاستراتيجية لتحويل الرؤيا إلى واقع من خلال تلك المحاور الاستراتيجية:

١. تطوير الحافلة نفسها لتكون الأكثر تنافسية.
٢. تطوير أداء السائق.
٣. الارتقاء بمستوى الخدمة .
٤. استخدام تكنولوجيا المعلوماتوحسن توظيفها.
٥. رفع الكفاءة الإدارية لهيئة الغرفة...

ولقد حدث أن استحوذت غرفة الحافلات وحدها أكثر من ٤٠% من سوق النقل الطوالي بين الولايات في السودان لتحرز بذلك المركز الأول ويصبح الوضع التنافسي في ٢٠١٦ كالآتي (شكل ٢/٣)



(شكل ٢/٣) الوضع التنافسي لغرفة الحافلات السفرية السودانية ٢٠١٦ (بعد التطوير الاستراتيجي الشامل).

إن ما حدث لغرفة الحافلات يعتبر نموذجا فزا لما يمكن أن يحدثه تغيير نموذج الفكر الاستراتيجي للإدارة العليا ، حيث أثر بشكل واضح وملموس على تنافسية المنظمة ؛ لتنتقل من وضع في قمة التدهور والتأخر(شكل ١/٣|) ، إلى وضع متقدم يجعلها في مقدمة المتنافسين وفي أقل من ٥ أعوام (شكل ٢/٣).

٩. رؤية جامعة الملك خالد حتى عام (١٤٥٠هـ /٢٠٣٠ م):

"السعي لدور ريادي ذي عمق إقليمي، وبعد عالمي، وتميز معرفي، وبحثي وإسهام مجتمعي فاعل نحو جودة تنافسية "

King Khalid University works to play a pioneering role at regional and international levels, excelling in the field of knowledge and research and contributing effectively and competitively to the community.

١٠.رؤية مقترحة لمصر:

والآن هل نحاول معًا أن نجتهد لوضع رؤية ورسالة لمصرنا الحبيبة ، ثم نصوغ

منها أهدافنا واستراتيجيات تحقيقها في السنوات العشر القادمة ، وليكن ذلك موضع اتفاق الجميع على اختلاف توجهاتهم أو انتمائهم ، ثم يكون الاجتهاد والابتكار والإبداع في اختلاف ايجابي بين الجميع في البرنامج التنفيذي التفصيلي الأفضل لوضع تلك الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية موضع التطبيق .

فمن العيب كل العيب أن نظل نستغرق في خلافات تافهة في تفاصيل التفاصيل وإن لم نجد شيئا نختلف عليه نخترع سببا للاختلاف ، وهذا هو داء كافة الدول المتخلفة التي لاتزال تعيش حياة القبيلة .

واقترح رؤية سريعة ومركزة يمكن تطويرها وهي:

"أن نعيد لمصر مكانتها التي تليق بها من الريادة والتميز العالمي في كافة المجالات ."

فما هو رأيكم ؟ وما هي الرسالة التي تقترحونها والقيم العامة والأهداف الاستراتيجية التي ترونها؟

١١. الرؤية التي تم صياغتها رسميا في رؤية مصر ٢٠٣٠ :[٣]

" ستكون مصر الجديدة ذات اقتصاد تنافسي ومتوازن ومتنوع يعتمد على الابتكار والمعرفة، قائمة على العدالة والاندماج الاجتماعي والمشاركة ذات نظام أيكولوجي متزن ومتنوع تستثمر عبقرية المكان والإنسان لتحقق التنمية المستدامة ولنرتقي بجودة حياة المصريين"

---

[٣] للمزيد راجع تلك الرؤية كاملة على الموقع: **http://sdsegypt2030.com**/

٣-٣ أهمية الرسالة لمنظمة الأعمال:

إن من أهم ما يواجه المدير الاستراتيجي من مشكلات، هو تخصيص الوقت الكافي للأنشطة الاستراتيجية.

فغالبًا ما يضيع وقت الإدارة العليا عمومًا في متابعة تفاصيل العمل اليومي والمهام التكتيكية على حساب العمل الاستراتيجي.

وأول ضحايا ذلك هو ما يتعلق بوضع وصياغة رسالة المنظمة؛ فالأمور التنفيذية اليومية المتكررة تكون من الإلحاح والعملية لدرجة تجعل الإدارة لا تجد الوقت الكافي لوضع الرسالة أو الأهداف الاستراتيجية، أو التعامل في الخيارات الاستراتيجية المختلفة.

لقد سبق أن عرفنا رسالة المنشأة في الفصل الأول بأنها:

«جملة تميز منشأة عن منشأة أخرى مشابهة»

فهي بمثابة إعلان عن سبب وجود منظمة ما.

ويعتبر وضع مثل هذه الرسالة بوضوح أمرًا مهمًا لوضع أهداف استراتيجية فعالة، وصياغة الاستراتيجيات البديلة لتحقيقها.

وقد تسمى رسالة المنظمة أحيانًا بغرض المنظمة، أو فلسفة المنظمة، أو معتقدات المنظمة، أو مبادئ المنظمة.

فعلى سبيل المثال نجد أن:

رسالة شركة جنرال ميل (General Mill) تسمى «معتقدات المنشأة» Corporate beliefs ، **وكذلك رسالة شركة** (Gulf Oil) تسمى "مبادئ الأعمال" Statement of Business Principle ، ومع ذلك فإننا قد نجد أن هناك العديد من الشركات الكبيرة والمشهورة، والتي لم تضع لها رسالة محددة ومكتوبة[٤]، وبعضها الآخر - مثل جنرال إليكتريك - لها رسالة ولكنها غير مطبوعة.

وفي الحقيقة نجد أن كل المنظمات لديها أسباب منطقية، حتى رجال الاستراتيجية أنفسهم، في عدم صياغة الرسالة إلى عمل مكتوب ومسجل، بالرغم من أن الإعداد الجيد والدقيق للرسالة يعتبر مكونًا أساسيًا لعملية إدارة الاستراتيجية.

- إن رسالة المنظمة تكشف الرؤية بعيدة المدى لها في شكل:

☜ ماذا تريد أن تكون؟

---

(٤) للمزيد عن مدي تطبيق الرسالة في الواقع العملي، خاصة المصري راجع: الملحق في نهاية هذا الفصل.

☜ ومن تريد خدمتهم؟

فهي تشرح غرض المنظمة، وعملاءها، ومنتجاتها، وأسواقها، وفلسفتها، والتكنولوجيا الأساسية لها، وبتجميع هذه المكونات معًا للرسالة، فإنها تساعد في الإجابة على سؤال أساسي للمنظمة وهو:

☜ «ما هو عملنا؟ What is our Business»

والإجابة الجيدة على هذا السؤال تجعل من عملية صياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، وتقويمها، عملية أكثر سهولة.

٤/٣ الأسباب التي تدعو المنظمات إلى الاهتمام بوضع صياغة مكتوبة لرسالتها:

هناك العديد من الأسباب التي تدعو المنظمات إلى صياغة جيدة ومكتوبة لرسالتها، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي:

١- لتضمن تناسق الغرض العام للمنظمة.

٢- أساس للتحفيز والدافعية إلى استخدام موارد المنظمة.

٣- تطور معيار التخصيص للموارد التنظيمية.

٤- تُنشئ مناخًا تنظيميًا عامًا جيدًا.

٥- تعتبر نقطة محورية تميز بين أولئك الذين يمكنهم التأقلم مع غرض المنظمة واتجاهها، وبين أولئك الذين لا يستطيعون ذلك ومنعهم من المشاركة في أنشطة المنظمة الأخرى.

٦- لتسهيل عملية ترجمة الأهداف العامة والأهداف التشغيلية إلى هيكل عمل يتضمن إسناد المهام للعناصر المسئولة داخل المنظمة.

٧- لتحديد أغراض المنظمة وترجمتها إلى أهداف تشغيلية، بطريقة تضمن تحديد ومراقبة مجموعة من المعايير للتكلفة والأداء والوقت.

✍ ٥/٣ خصائص صياغة الرسالة الجيدة:

حتى يمكن أن تصاغ الرسالة بصورة جيدة ودقيقة يجب أن تتوافر فيها مجموعة من المواصفات، أهمها ما يأتي:

١- أن تحدد وتعرّف حالة المنظمة ووضعها الراهن، والحالة التي تأمل أن تكون عليها مستقبلاً.

٢- أن تكون محددة بدرجة تكفي لتمييزها عن غيرها من المنشآت المشابهة، وفي الوقت نفسه تكون من الاتساع بدرجة تسمح بالمزيد من الابتكار والإبداع.

٣- أن تميز أية منظمة عن كل ما عداها من المنظمات.

٤- أن تخدم في عمل إطار لتقويم كل من الأنشطة الحالية والمرتقبة.

٥- أن يتم وضعها وصياغتها بوضوح يجعلها مفهومة في كافة أنحاء المنظمة.

٦/٣ دور الرسالة الجيدة في مواجهة تحديات التعقد البيئي المتزايد هذه الأيام:

إن التحديات التي تواجه منظمات الأعمال الآن تزيد من أهمية صياغة رسالة المنظمة بصورة جيدة؛ لما لذلك من أهمية قصوى في توجيه دفة المنظمة بحكمة في مواجهة كافة المتغيرات المختلفة والمتقلبة التي تعيش فيها، ومن بين أهم التحديات التي تواجه المديرين ورجال الأعمال في التسعينيات ما يأتي:

١- اتخاذ قرارات في ظروف غامضة ومعقدة.

٢- زيادة مستويات المتاعب البيئية وصعوبة إدارتها.

٣- زيادة كثافة وشدة المعارك أو الحروب التجارية في السوق الدولي.

٤- تزايد عدد التغيرات والأحداث المعادية، وشدة التقدم في إنتاج التكنولوجيا.

٥- الحاجة إلى الإنتاج المستمر لخدمات ومنتجات مبتكرة وبجودة عالية.

وفي مثل هذا الجو فإن الشركات في الغرب تتوقع حقبة قادمة من المنافسة الجهنمية فيما بينها.

ومثل هذه الحالة تستدعي ضرورة وجود رسالة فعَّالة للمنشأة؛ حيث إن المخرجات الأساسية لمثل هذه الرسالة، هي تحديد نقطة تركيز المنشأة في محاولاتها للتفاعل مع بيئاتها المعقدة.

وهذا معناه وضع رسالة واضحة وواقعية، ومن ثم العمل بلا كلل للتأكد من أن كل فرد في الشركة، ابتداء من رئيس مجلس إدارتها إلى عامل اليومية، يفهمون هذه الرسالة جيدًا.

٧/٣ إطار عام لمعايير صياغة وتقويم رسالة المنظمة:

إن رسالة المنظمة تعتبر في الغالب أكثر الأجزاء المرئية والشعبية في أي خطة استراتيجية؛ ولذلك فإن على إدارة المنظمة أن تتأكد من أنها تتضمن جميع المكونات الأساسية للرسالة.

والرسالة المصاغة جيدًا هي:

تلك التي تخلق شعورًا عامًا يقود ويحرك دوافع كافة الأطراف المتعاملة مع المنظمة للعمل.

كما أنها تخلق انطباعًا بنجاح الشركة، ومعرفة أين تتوجه، وأنها جديرة بوقت الفرد، ودعمه، وماله.

وبصفة خاصة يمكن النظر إلى الرسالة الفعالة لأية منظمة بمدى توافر عشرة مكونات رئيسة بها، وهي التي تمثل إجابات على الأسئلة الآتية:

١- العملاء:

من هم عملاء الشركة؟

٢- المنتج أو الخدمة:

ما هو المنتج أو الخدمة الرئيسية للشركة؟

٣- الأسواق:

أين تنافس الشركة جغرافيًا؟

٤- التكنولوجيا:

ما هي التكنولوجيا الأساسية للشركة؟

٥- الاهتمام بالبقاء والنمو والربحية:

ما هو اتجاه الشركة نحو الأهداف الاقتصادية؟

٦- الفلسفة:

ما هي أهم المعتقدات، والقيم، والطموحات الأساسية، والأولويات الفلسفية للشركة؟

٧- فهم الذات:

ما هي نقاط القوة الأساسية والمزايا التنافسية للشركة؟

٨- الاهتمام بالصورة الذهنية العامة:

ما هي الصورة الذهنية العامة التي ترغبها الشركة لنفسها؟

٩- فعالية المصالحة والتوافق (التوازن بين أصحاب المصالح المختلفة):

هل تعبر الرسالة بفعالية عن رغبات الأطراف المختلفة؟

١٠ القدرة على الإلهام:

هل تعمل الرسالة على دفع وتحفيز قارئها للعمل؟



٨/٣ أمثلة لبعض النماذج العملية لرسالة المنظمة:

١. رسالة كلية التجارة-جامعة القاهرة:



التميز في تقديم خدمات التعليم العالي التجاري لمقابلة احتياجات المجتمع المحلي والإقليمي والدولي، والمشاركة بشكل فعال في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية في مصر، وتتحقق رسالتنا من خلال الالتزام بالمعايير الدولية للتميز في مجال التعليم والبحوث وخدمة المجتمع، وإحداث التكامل بين الأفراد والتكنولوجيا ونظم الأعمال، وتنمية رأس المال الفكري والبشري بالكلية.

٢. رسالة جامعة الملك سعود:



تقديم تعليم مميز، وإنتاج بحوث إبداعية تخدم المجتمع وتسهم في بناء اقتصاد المعرفة، من خلال إيجاد بيئة محفزة للتعلم والا بداع الفكري، والتوظيف الأمثل للتقنية، والشراكة المحلية والعالمية الفاعلة.

٣. رسالة جامعة الملك خالد:

"توفير بيئة أكاديمية لتعليم عالي الجودة ، وإنجاز بحوث إبداعية ، وتقديم خدمات بناءة للمجتمع ، وتوظيف أمثل لتقنيات المعرفة

Providing an environment of high quality academic education achieving innovative research; offering constructive community services; and implementing information technology to the optimal level.

٤. رسالة شركة البراق:

"شركة البراق شركة ذات مستوى عالمي متميز تبدع في ابتكار الحلول الصناعية لتجعل من عملائها عمومًا، وفي مجال صناعة السيراميك على وجه الخصوص، شركات ذات مستوى عالمي متميز، مستعينة في ذلك بأحدث التقنيات، وبفريق عمل متناغم في مناخ عمل أخوي يبعث على البهجة والإبداع والإتقان المتواصل، وفي ظل شراكة حقيقية مع عملائنا وموردينا المتميزين عالميا، وكل من يتعامل معنا، بما يحقق قيمة حقيقية ومنفعة مستمرة ومتبادلة، مبتغين في كل ذلك رفعة الوطن ومرضاة الله".

٥. رسالة غرفة الحافلات السفرية السودانية:

" نحن فى الغرفة القومية للحافلات السفرية السودانية نقدم خدمة متميزة لعملائنا لضمان الراحة والمتعة والأمان ، وبأفضل المعايير والتقنيات الحديثة عالميا . ونحن نستمد

الاستمرارية فى البقاء والتطور والتقدم من خلال تحقيق تطلعات عملائنا باعتبارهم شركاءنا في النجاح، مع مراعاة مصالح كافة الشركاء، بصدق وأمانة، وذلك من خلال فريق عمل متميز وذي خبرة . مراعاةً لمصلحة الوطن ومرضاة الله ."

والآن هل يمكنك تقييم كل رسالة مما سبق في ضوء المعايير العشر للرسالة الجيدة؟

٩/٣ تقويم الرسالة:

لا يمكن القول بأن هناك رسالة مثلى لمنظمة معينة؛ لذا فإن التقدير والحكم الجيد مهمان لتقويم وكتابة الرسالة.

ويمكن الاستعانة في ذلك بأداة تحليلية تبين إلى أي درجة التزمت رسالة الشركة بالمعايير العشرة السابق تحديدها للرسالة الجيدة كما هو موضح بجدول (٣/١)، فإذا كان عنصر مثل: العملاء موجود تحته «نعم»، فمعنى ذلك أن الرسالة قد أجابت بالتحديد على سؤال هو: «من هم عملاء الشركة؟» وإذا كانت تحت هذا العنصر «لا»، فمعنى ذلك أن الإجابة غير كافية، وأن رسالة الشركة لم تحدد بوضوح من هم عملاؤها؟

والآن لنحاول أن نُقَوِّم النماذج العملية للرسائل الخمس التي أوردناها في إطار مصفوفة تقويم رسالة المنظمة (سنحاول معًا استكمال هذه المصفوفة جدول ٣/١).

إن المنظمة التي لا تستطيع أن تكتب الجمل التي تعبر عن رسالتها بصورة فعالة وجيدة سوف تفقد فرصة عظيمة لعرض صورتها بصورة مفضلة على الأطراف المختلفة التي لها علاقة بها حاليًا، والأكثر خطورة من ذلك هو فقدانها لنفس الفرصة بالنسبة للعملاء المرتقبين.

لذا فإن رسالة المنظمة تعتبر أداة فعالة للاتصال بالأطراف المهمة في الداخل والخارج.

والأهمية الرئيسية للرسالة من الناحية الاستراتيجية تتمثل في قدرتها على تحديد الهدف النهائي للمنشأة.

حيث ينعكس ذلك على كافة أنحاء المنظمة، في تحديد اتجاه واحد لجميع المديرين بها، وتحقيق التناغم والتناسق والتفاهم بين جميع العاملين في جميع الأقسام؛ ليعمل الجميع لتحقيق رسالة عليا واحدة، كما أنها تُنَمِّي روح المشاركة في جميع مستويات وأجيال العاملين، وترسخ القِيم مع الوقت بين الأفراد والمجموعات، كما أنها تؤكد على التزام المنظمة بالعمل المسئول الذي يساير احتياجاتها بتحقيق وحماية المتطلبات الضرورية لإدارتها ولجميع الأطراف الداخلية بها، من: تدعيم البقاء والاستمرار، وتحقيق النمو والربحية للمنشأة.

الشركة	العملاء	المنتج	الأسواق	الفلسفة	الاهتمام بالبقاء	التكنولوجيا	فهم الذات	الصورة الذهنية	فعالية المصالحة	القدرة على الإلهام
١										
٢										
٣										

١٠/٣ الخاتمة:

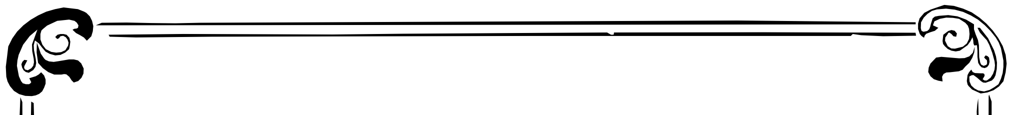
لقد استعرضنا في هذا الجزء أول خطوات عملية إدارة الاستراتيجية، وهي صياغة رسالة المنظمة، وتبين لنا أهمية صياغة رسالة جيدة للمنظمة، وخصائص الرسالة الجيدة، وأهم المعايير التي يمكن لأية منظمة أن تصيغ رسالة جيدة في ضوئها أو تقيم رسالتها الحالية تبعًا لها.

وأهم ما نخرج به من نتائج في هذا الجزء نُذكِّر بالآتي:

- إن كل منظمة لها غرض، وفلسفة، وسياسة اجتماعية فريدة.
- وهذا التفرد يجب أن تعكسه الجمل التي تصوغ رسالتها.
- وطبيعة رسالة المنشأة يمكن أن تمثل لها إما ميزة أو عيبًا تنافسيًا.
- يمكن لأية منظمة أن تحقق أعلى درجة من تتبع وتحقيق أغراضها عندما تستطيع الإدارة العليا بها أن تطور وتروج رسالة واضحة ومحددة لأعمالها؛ حيث يقول (بيتر دركر) بأن ذلك هو المسئولية الأولى للإدارة العليا.
- تختلف الرسالة من حيث محتوياتها أو طولها أو شكلها، ودرجة تحديدها من منظمة لأخرى.
- الرسالة الجيدة هي التي تكشف بوضوح عن: عملاء المنظمة، ومنتجاتها، أو خدماتها، وأسواقها، والتكنولوجيا الخاصة بها، وأهمية البقاء والنمو، ومفهومها عن ذاتها، والصورة الذهنية العامة عنها، وفلسفتها ذات العلاقة، والإلهام لسائر المنظمة.
- وهذه العناصر العشرة يمكن أن تستخدم معًا كإطار عملي لكتابة وتقويم رسالة المنظمة.
- إن التقييم الجيد لرسالة المنظمة يعتبر ضروريًا وحيويًا لسائر مراحل عملية إدارة الاستراتيجية التالية، من صياغة جيدة للاستراتيجية، أو إنجازها، أو تقويمها، ومع ذلك قلما نجد اهتمامًا من معظم الإدارات العليا لكثير من الشركات بوضع مثل هذه الرسالة وكتابتها وتوضيحها لجميع الأطراف المعنية.
- بدون رسالة واضحة وجيدة للمنظمة فإنه يمكن للأعمال اليومية المتكررة والقصيرة الأجل أن تغطي وتطغى على الأعمال ذات الأغراض بعيدة المدى.
- يجب - من وقت لآخر - إعادة النظر في رسالة المنظمة وتعديلها إذا احتاج الأمر ذلك؛ لتتمشى مع الظروف البيئية المتغيرة.

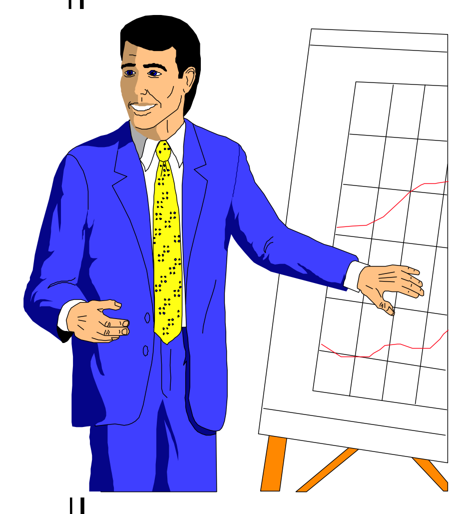
- مع الإعداد الجيد للرسالة، فإن الحاجة إلى تعديلها أو تغييرها سوف تقل كثيرًا.
- الرسالة الفعالة - حقًا - هي تلك التي تتحدى الزمن.

* * *



الجـــــزء الثاني

تحليـــــــل
عوامل البيئة الخارجية







الجزء الثاني

تحليل عوامل البيئة الخارجية

الفصل الرابع

تحليـــــــل

البيئة الخارجية

لقد أصبحت كل الفرص والتهديدات الآن دوت كوم أو دوت نت. لم أعد أطيق ذلك

لا تقلق فلدى موقع انترنت سيساعدك كثيرا



١/٤ مقدمة:

بعد أن تعرفنا على رسالة المنظمة، وكيف يمكن تحديدها بكفاءة وفاعلية، ومعايير كتابتها وتقويمها، فإن على رجل الاستراتيجية أن يلقي نظرة تحليلية فاحصة لمراجعة البيئة الخارجية التي تحيط به.

وفي هذا الفصل سوف نحاول بإذن الله تعالى أن ندرس الأدوات والمفاهيم التي نحتاج إليها لإتمام مراجعة الإدارة الاستراتيجية الخارجية، وتتضمن المراجعة الخارجية هذه تجميع وتحليل لكافة المعلومات المتعلقة بالنواحي السياسية والاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، والتكنولوجية والقانونية، والجغرافية والتنافسية؛ وذلك بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة.

ففي هذا الفصل سوف نعرض لإطار عملي يوضح كيف يمكن الحصول على المعلومات البيئية، وتنظيمها وتحليلها.

٤-٢ إطار لمراجعة البيئة الخارجية:

إن التطور الذي يحدث في البيئة الخارجية لأية شركة لم يعد فقط أمرًا بالغ التعقيد، وإنما صار أيضًا شديد التغير والديناميكية، فلم تعد أية شركة تأمن غدها في مثل هذه البيئة دائمة التغير والتطور، حيث لا يظل أي شيء في حالة ثبات أو استقرار، والشيء الوحيد الثابت هو أن كل شيء يتغير..! ولذلك فإن الذي يتجاهل هذه البيئة لن نقول إنه سوف يظل ثابتًا في مكانه، ولكنه إن لم يُطرد من الحلبة تمامًا، فإنه يصاب بصدمات وضربات موجعة تجعله يفقد توازنه، وقد يحتاج إلى وقتٍ طويل من الجهد والعمل الشاق لاستعادة زمام المبادرة، إن أمكنه ذلك.

لقد أصبحت المنافسة الاقتصادية في عالم اليوم على قدمٍ وساق، فالدول المختلفة والشركات الخارجية، الكل متلهف لتحسين ظروفه الاقتصادية، ولديه الرغبة في التعلم والتكيف والابتكار والاختراع؛ لينافس بنجاح في السوق.

إن الشركات الأمريكية نفسها أصبحت تعاني من منافسة الشركات الأجنبية، ولم يعد من السهل عليها أن تهزمها.

ومن الأمثلة الجيدة على ذلك صناعة الموتوسيكل، حيث قهرت الشركات اليابانية، من أمثال هوندا، وياماها، وسوزوكي، الشركات الأمريكية في عقر دارها.

ومن الأمثلة ذات الدلالة البالغة على أهمية التنبؤ الجيّد بالاتجاهات البيئية، ما حدث لصناعة السيارات الأمريكية التي كانت بلا منازع أو منافس حقيقي حتى بداية السبعينيات، حيث ترتب على فشلها في التنبؤ بالتغير في أذواق وتفضيلات المستهلكين للسيارة الأصغر حجمًا والأوفر وقودًا، أن حققت خسائر في سنة ١٩٨٠م بلغت ٤,٢ بليون دولار، ولقد حدث ذلك رغم وجود تحذيرات متكررة مثل:

(١) نفاذ ٢٠ % من السيارات الجديدة إلى سوق الولايات المتحدة من الخارج

في عام ١٩٧١م.

(٢) أزمة حظر البترول التي صاحبت حرب العاشر من رمضان الموافق ٦ أكتوبر عام ١٩٧٣م.

(٣) الارتفاع المتصاعد والسريع في أسعار البترول أثناء السبعينيات.

(٤) زيادة عدم التأكد بالنسبة لإمدادات البترول الخام مستقبلاً.

(٥) انخفاض الربحية خلال السبعينيات.

ومع ذلك فشل منتجو السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية أن يغيروا إستراتيجيتهم المتعلقة بإنتاج السيارات الكبيرة، ومن ثم ترتب على ذلك أن أصبحت شركات عملاقة، مثل جنرال موتورز، وفورد، وكريزلر وغيرها، تناضل من أجل البقاء في الثمانينيات، وحتى الآن لم تتمكن من استعادة النصيب الذي فقدته في السوق!

ومن المدهش حقًا أن تعرف أن نصيب الشركات الأمريكية لصناعة السيارات في الولايات المتحدة لم يتعد ٢% في عام ١٩٨٥م، بينما وصل نصيب الشركات اليابانية في السوق الأمريكية عن نفس العام ٣٠ %...!!!

ويمكن تكرار الكلام نفسه عن صناعة الساعات والإلكترونيات التي استطاعت اليابان أن تتفوق فيها، وتتقدم على محتكريها وأصحابها التقليديين، الذين لم يخطر ببالهم أن يزاحمهم فيها أحد أبدًا!

والأيام دول، كما يقول الله تعالى: ﴿وَتِلْكَ الأيَّامُ نُدَاوِلُهَا بَيْنَ النَّاسِ﴾ فما حدث لأمريكا وأوروبا على يد اليابان يمكن أن يحدث لليابان نفسها ولأمريكا وأوروبا معها على يد دول جنوب شرق آسيا الصاعدة «النمور الخمسة»، وربما تصل إلى ستة نمور أو أكثر؛ حيث أصبحت الخطر الذي يخشاه الجميع ويعملون له ألف حساب.. فمتى نتحرك نحن في هذا العالم بالعمل الجاد المخلص لننتزع لنا مكانًا متميزًا؟!

نحن أصحاب حضارة ٧٠٠٠ عام كما يقولون، ويكررون: تسبقنا أمم لم تكن منذ عقد أو عقدين أو ثلاثة من الزمان، لم تكن شيئًا مذكورًا..!!

ويتكون الإطار المقترح لإتمام عملية المراجعة الخارجية بفعالية من خمس خطوات هي:

١- اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية.

٢- اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية.

٣- استخدام أدوات وأساليب التنبؤ.

٤- تكوين مصفوفة الأرباح التنافسية.

٥- تكوين مصفوفة تقويم العوامل الخارجية.

٤-٣ المتغيرات البيئية الرئيسة:

إن المراجعة الخارجية لا بد وأن تبدأ أولاً باختيار المتغيرات الرئيسة المؤثرة في بيئة المنظمة، وهذه المتغيرات يمكن أن تختلف بدرجة كبيرة من منظمة لأخرى، ومن وقت لآخر للمنظمة نفسها، وذلك حسب موقف وظروف الشركة، والصناعة التي تنتمي إليها.

ويمكن تقسيم المتغيرات البيئية إلى خمس فئات أساسية هي:

(١) القوى الاقتصادية.

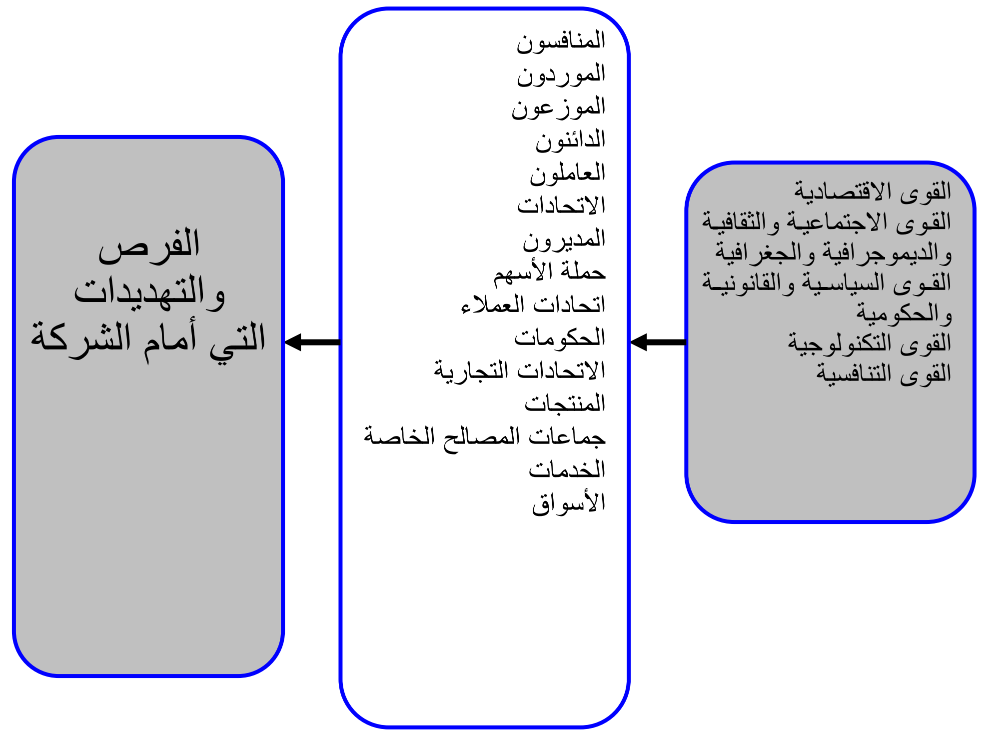
(٢) القوى الاجتماعية والثقافية، والديموجرافية والجغرافية.

(٣) القوى السياسية، والحكومية، والقانونية.

(٤) القوى التكنولوجية.

(٥) القوى التنافسية.

ويوضح شكل (١/٤) العلاقة بين هذه القوى البيئية الرئيسة.



شكل (١/٤) العلاقة بين القوى البيئية الرئيسية والشركة

إن أية تغيرات يمكن أن تحدث في العناصر البيئية سوف تتحول إلى تغيرات في طلب المستهلك لكل من السلع، أو الخدمات الاستهلاكية أو الصناعية.

فالتغيرات البيئية تؤثر على تطوير المنتجات، واستراتيجيات تقسيم السوق، وأنواع الخدمات المعروضة.

إن التعرف على وتقويم الفرص والتهديدات يُمكِّن الشركة من صياغة، أو إعادة صياغة، رسالتها الأساسية، وتصميم إستراتيجيتها التي تُمكِّنها من تحقيق أهدافها الأساسية، وتطوير السياسات اللازمة لإنجاز الأهداف التشغيلية.

والآن سوف نستعرض بصورة أكثر تعمقًا الفئات الأساسية للمتغيرات البيئية.

١/٣/٤ القوى الاقتصادية:

إن التضخم والكساد الاقتصادي قد سببا كثيرًا من التغيرات الحادة في أنماط شراء المستهلكين خلال عقد الثمانينيات؛ لذا أصبح من السائد لدى غالبية الناس: «اشتر الآن، وادخر فيما بعد»، وهذا يكون - بالطبع - على حساب الأمن المستقبلي.

وللعناصر الاقتصادية تأثير مباشر على الجاذبية المحتملة لاستراتيجيات الشركات المختلفة.

ويمكن لنا أن نستعرض أهم المتغيرات الاقتصادية، والتي تمثل في الغالب فرصًا أو تهديدات للمنظمات المختلفة، كما تتضح من خلال ما يأتي:

- التحول لاقتصاديات الخدمات، كما هو الحال في الولايات المتحدة.
- إمكانية الحصول على قروض.
- مستوى الدخل المتاح للتصرف.
- معدلات الفائدة.
- ميل الأفراد للإنفاق.
- معدلات التضخم.
- معدلات سوق النقود.
- اتجاه الناتج القومي الإجمالي.
- أنماط الاستهلاك.
- اتجاهات البطالة.
- مستوى إنتاجية العامل.
- قيمة الدولار في الأسواق العالمية.
- اتجاهات سوق الأسهم (البورصة).
- الحالة الاقتصادية للبلاد الأجنبية.

- معاملات الاستيراد والتصدير.
- تقلبات الطلب لفئات مختلفة من السلع والخدمات.
- الفروق في الدخل بين المجموعات الاستهلاكية والإقليمية المختلفة.
- تقلبات الأسعار.
- تصدير العمل ورأس المال للخارج.
- السياسات النقدية.
- معدلات الضرائب.
- التكتلات الاقتصادية.

وبصفة عامة، فإن التطورات والاتجاهات والقضايا والحقائق الاقتصادية التي تؤثر على المنظمات المختلفة، تنشر أسبوعيًا ويوميًا، وهناك الكثير من الشركات التي تتابع هذه الاتجاهات، وتعمل على الاستفادة بما فيها من فرص، وتجنب القيود، والعمل على مواجهتها.

٤/ ٣ / ٢ القوى الاجتماعية والثقافية والجغرافية والديموجرافية:

إن على أية منظمة تريد أن تحافظ على نموها وربحيتها، أن تعمل على التعرف على تأثير التغيرات الاجتماعية والثقافية والديموجرافية والجغرافية على أسواقها وعملائها، وما تقدمه لهم من سلع أو خدمات، وسواء أكانت هذه المنظمات صغيرة أم كبيرة، تهدف للربح أو لا تهدف له، صناعية أم خدمية، فإنها لا بد وأن تواجه بتحديات هذه القوى، وما تفرضه عليها من فرصٍ أو تهديدات.

إن الحياة في مصر في السبعينيات اختلفت بصورة كبيرة عنها في الستينيات، ولا تزال هذه التغيرات مستمرة، فما حدث في الثمانينيات اختلف كثيرًا جدًا عنه في السبعينيات، وما حدذ في التسعينات فاق بكل ماسبقه ،وما حدث في العقد الأول من الألف الثانية كان مذهلا ،وأما ما حدث في العقد الثاني ٢٠١١ فكان مزلزلا وخاصة ما عرف بثورات الربيع العربي لتي غيرت قواعد اللعبة محليا وإقليميا ودوليا ،وعلى سبيل المثال يمكن أن نشاهد التغير الكبير الذي حدث في الأذواق والعادات والأنماط الاستهلاكية لدى المستهلك المصري في سلعة مثل الملابس، سواء كانت للسيدات أم للرجال؛ ففي الستينيات كان الشائع للجنسين هي الملابس التفصيل، ولم يكن للجاهز أي تأثير يُذكر، كما كانت الأذواق، وخاصة الحريمي، تتميز بالانحراف الشديد عن ثقافة وأخلاقيات وعقيدة المصريين التي تميل إلى التدين والاحتشام، بعنصريها الإسلامي وأيضا المسيحي.

فكان الشائع حينئذ هو الملابس شبه العارية طبقًا للموضة السائدة، ثم بدأ الوضع يختلف في السبعينيات، حيث دخلت موجة شديدة من التغير في الأذواق نتيجة لاتجاه الشباب العارم والمجتمع عمومًا إلى الالتزام بمبادئ وأخلاق الإسلام الفاضلة، فبدأ يظهر الحجاب والحرص عليه، ثم استمر تدفق التيار نحو الأخذ بهذه الفضيلة من

كافة طبقات المجتمع، والبعد عن التقليد الأعمى للموضة الغربية التي لا تلتزم بقيمٍ أو أخلاق، حتى أصبح هناك متاجر متخصصة في أحياء متعددة للمحجبات، ولا يخلو أي متجر آخر تقريبًا من أن يعرض لهم ما يناسبهم.

وفي الوقت نفسه أخذت ملابس الرجال تتجه نحو التوسع في الملابس الجاهزة التي أصبحت تعرض تشكيلات جيدة ومناسبة لجميع الأذواق والأعمار؛ مما استطاعت أن تقضي تقريبًا على ظاهرة التفصيل التي أصبحت في مرحلة الانحدار.

ولا شك أن الشركات التي تعمل في مثل هذا المجال من السلع عليها - إن أرادت النجاح - أن تدرس مثل هذه الاتجاهات الاجتماعية والدينية والثقافية والديموجرافية، وأثرها على ما تقدمه من سلعٍ أو خدمات.

حيث تمثل مثل هذه التغييرات فرصًا للبعض وتهديدات للبعض الآخر، فالترزية - مثلاً - تعرضوا من ذلك لتهديد كبير، وكذلك أصحاب الموضات الخليعة، ومروجو الانحلال الخلقي في المجتمعات الحديثة... بينما اعتبر ذلك بمثابة فرصة عظيمة لأصحاب المصانع والمستثمرين في مجال الملابس الجاهزة، ومتاجر بيع ملابس السيدات المحترمات، أو ما يطلق عليهن "المحتشمات" أو المحجبات، بل وبدأت تسعى لعمل أنواع وأشكال ترضي جميع الأذواق من الملابس المحتشمة، وكذلك متاجر بيع الملابس الجاهزة الرجالي.

ومن أمثلة المتغيرات الأخرى التي تؤثر في هذا الصدد، والتي يجب دراستها وتحديد آثارها على ما تنتجه أية منظمة من سلعٍ أو خدمات:

- التوزيع العمري للسكان في المجتمع وتطوره.
- حالات تأخير الزواج، وكذلك اتجاهات معدلات الطلاق.
- اتجاه المرأة للعمل، والتعليم عمومًا.
- زيادة عدد أفراد الطبقة الوسطى في المجتمع.
- نسبة التصويت في الانتخابات العامة ممن لهم حق التصويت، وهل تتجه نحو الزيادة أو النقصان.
- مدى الالتزام بالقيم والأخلاق الأساسية واحترامها في المجتمع.
- النظرة إلى العمل، ودرجة الانتماء إلى منظمات الأعمال، وشعور الفرد بالرضا عنها، والتي نجدها قوية جدًا في مجتمع مثل اليابان، بينما تتجه إلى المزيد من الضعف في مجتمع مثل أمريكا، وكذلك إلى الضعف الشديد في مجتمع مثل مجتمعنا المصري؛ مما ينعكس على معدلات الغياب، ودوران العمل، والإنتاجية للعامل.
- اتجاهات الزيادة في دخل الفرد سنويًا، ودرجة التحسن في مستوى معيشته ونمط حياته.

- -عدد جماعات المصالح الخاصة في المجتمع.
- عدد المواليد والوفيات وحالات الحمل.
- معدلات الهجرة الداخلية والخارجية.
- برامج التأمين الاجتماعي.
- المسئولية الاجتماعية.
- عدد المساجد، ودور العبادة الأخرى، ودرجة الإقبال عليها.
- درجة التحكم في التلوث والحفاظ على البيئة.
- الاتجاه نحو وقت الفراغ، وكيف يخطط الأفراد لقضائه.
- الاتجاه نحو جودة المنتجات، وخدمة المستهلك والاهتمام به.
- متوسط مستوى التعليم واتجاهاته.
- العادات الشرائية، والاتجاه نحو الادخار والاستثمار.
- درجة الثقة في الحكومة، والاتجاه السائد نحوها.
- إلى غير ذلك من العوامل الثقافية والاجتماعية، والجغرافية والديموجرافية، التي يجب تفحصها ودراستها بصورة مستمرة ودائمة؛ لرصد وتوقع ما يمكن أن يحدث فيها من تغير، وتحديد أثره على المنظمة، سواء أكان ذلك الأثر سوف يمثل فرصة يمكن استثمار ها، أو تهديدًا يجب مواجهته، أو الاستعداد للتكيف معه بالصورة المناسبة.

ويزداد الطلب بصورة كبيرة على أنواع بعينها من السلع والخدمات، مثل السلع والخدمات التي تعمل على توفير الوقت، وصيانة المنازل، والسلع المنزلية التي تساعد ربة البيت، وتوفر وقتها في كافة الأعمال المنزلية، وخدمات تعمل على تحسين المهارات الشخصية للأفراد، كالتدريب الإداري وغيره.

والمنتجات التي تعمل على حماية الأفراد والممتلكات، كأجهزة الإنذار، ومنتجات التسلية والترويح، وكذلك منتجات المحافظة على البيئة ومنع التلوث؛ ولذلك فإننا نجد أن كثيرًا من المنظمات الناجحة لا بد وأن تعمل على تغيير إستراتيجيتها بما يتناسب مع التغييرات التي تحدث أو سوف تحدث في هذه المجموعة من المتغيرات.

٣/٣/٤ القوى السياسية والقانونية:

إن هذه المجموعة أيضًا من القوى (سياسة، وقانونية، وحكومية) يمكن أن تمثل نوعًا من الفرص أو التهديدات لأية منظمة، مهما كان حجمها، أو نشاطها، أو شكل ملكيتها، أو هدفها.

ونظرًا للتداخل الشديد بين دول العالم المختلفة، نتيجة للتقدم الهائل في وسائل

الاتصال والمواصلات، والعلاقات بين الدول المختلفة، فإن أثر النواحي السياسية والقانونية والحكومية لم يعد قاصرًا على مستوى الدولة الواحدة، وإنما أصبح أثرًا ممتدًا فيما بين الدول المختلفة.

لذا فإن على أية شركة تعمل وتريد النجاح، أن تكون قادرة على تحليل البيئة السياسية، والتنبؤ بما يمكن أن تنطوي عليه من فرصٍ أو تهديدات، وتطوير الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها.

٤/٣/ ١/٣ دور الحكومة في التأثير على منظمات الأعمال:

يمكن نصنيف دور الحكومات في ذلك في ثلاث مجموعات من الأنشطة وهي:

الأولى: أنشطة ترويجية:

وتهدف إلى تشجيع وتسهيل مجال الأعمال والاستثمار في كافة المجالات.

الثانية: أنشطة تنافسية:

حيث تحاول الحكومات أن تنافس وحدات القطاع الخاص في القيام بأعمال ليست من وظائفها، محاولة بذلك أن تحل محل وحدات القطاع الخاص، كما هو الحال بالنسبة للتدخل الحكومي في مصر في مجال الأعمال، ابتداءً من يوليو ١٩٦٣م.

الثالثة: أنشطة تعويقية:

وهي تلك التي تضع قيودًا وتهديدات وعقبات للحدِّ من الاستثمار الخاص، وتقييد حرية عمل هذه المنظمات بصفة عامة بالعديد من الإجراءات والقوانين المعوِّقة، ولا شك أيضًا أن مثل هذا الوضع موجود بصورة شائعة في دول العالم الثالث عامة، ومصر - كإحدى دول هذه الكتلة - تعاني من مثل هذه الأنشطة، وكذلك أنشطة حكومية من النوع الثاني، وإن كانت تصريحات المسئولين الحكوميين تبشر بصفة مستمرة بتخفيف قبضتها عن مجال الأعمال، وإتاحة الفرصة كاملة أمام القطاع الخاص، ولا زال الأمر قيد التجربة.

لذا يمكن القول بأن المقصود بالتدخل الحكومي هو: قرار تأخذه حكومة أي دولة بما يؤثر على منشآت الأعمال، ويجبرها على تغيير عملياتها أو سياساتها، أو أهدافها أو إستراتيجيتها[١].

ويمكن للتدخل الحكومي أن يتدرج من نوع من الرقابة المحدودة جدًا، إلى تدخل كامل في صميم عمل منظمات الأعمال (شكل ٢/٤)

تدخل محدود <-----------------------> تدخل كبير

شكل ٢/٤
نطاق التدخل الحكومي في مجال الأعمال

٢/٣/٣/٤ دراسة وتحليل البيئة السياسية:

لا بد لأية شركة تعمل في مجال الأعمال بهدف الربح أو مجرد تأدية خدمة دولية أو محلية، أن تعمل على دراسة وتحليل البيئة السياسية التي تعمل بها أو سوف تعمل بها، وهذه الدراسة لا يمكن أن تنتهي أو تتوقف أبدًا طالما أن هذه الظروف والقوى في حالة تغير مستمر لا يتوقف أبدًا.

ومن أهم النماذج المستخدمة للتنبؤ بالبيئة السياسية، وخاصة الخارجية، النموذج الذي استخدمته شركة (أرثر ديلتيل)، ويتكون من دراسة وتحليل خمسة معايير وهي:

١- مستوى التنمية الاجتماعية السائد في المجتمع.

٢- مستوى التقدم التكنولوجي في المجتمع.

٣- درجة وفرة الموارد الطبيعية.

٤- مستوى الهدوء والاستقرار المحلي.

٥- نوع النظام السياسي.

ولقد قدم (S.C Jaine) نموذجًا أكثر شمولاً، والذي يتضمن أحد عشر عاملا وهي:

١- نوع الحكومة: وهل هي جمهورية ديمقراطية، أو دكتاتورية شيوعية، أو جمهوريات استبدادية، أو ملكية.

٢- درجة الاستقرار السياسي:

فهناك حكومات مستقرة وحكومات غير مستقرة، وهناك العديد من المؤشرات التي يمكن الاستدلال بها على درجة الاستقرار السياسي في الحكومات الديمقراطية، ومؤشرات أخرى تصلح في حالة الحكومات القهرية.

٣ - درجة جودة إدارة الاقتصاد الحكومي.

٤ - التغير في السياسة الحكومية.

٥ - الاتجاه نحو الاستثمارات الأجنبية.

٦ - علاقتها بباقي دول العالم.

٧ - الاتجاه نحو تعيين إدارة من الأفراد الأجانب.

٨ - علاقة الدولة بحكومة الشركة الأم.

٩ - درجة نفوذ الاتجاهات المضادة للقطاع الخاص.

١٠- درجة عدالة وأمانة الإجراءات الحكومية.

١١- درجة التقارب بين الحكومة والشعب.

أهم استراتيجيات مواجهة المخاطر السياسية:

إن المخاطر السياسية من أكثر الأشياء التي لها تأثير واضح، وخاصة في مجال

الشركات التي تعمل في نطاق السوق الدولي؛ لذا فإنه في حالة حدوث أي تهديد أو مخاطر سياسية على إحدى هذه الشركات، فإنه يكون أمامها أحد البدائل الاستراتيجية الثلاثة الآتية:

(أ) استراتيجية المواجهة والتحدي:

ومعنى اتباع هذه الاستراتيجية أن الشركة قادرة على عملية التحدي والمواجهة، ولا يحدث ذلك إلا إذا كان المنتج الذي تنتجه مثل هذه الشركة يتميز بمزايا تجعله مُهمًا إستراتيجيا بالنسبة للدولة التي تعمل فيها الشركة، وليس أمامها بديل آخر، في هذه الحالة يمكن للشركة أن تفرض نفسها ولا تتأثر بأية تهديدات سياسية أو قانونية؛ لأنها تكون في موقف الأقوى والقادر على فرض شروطه.

(ب) استراتيجية التكيف:

وفي هذه الحالة لا تكون الشركة من القوة بحيث يمكنها تحدي المخاطر السياسية التي تتعرض لها، وفي الوقت نفسه فإنها لا تريد التفريط في هذه السوق أو التخلي عنها؛ لذا فإن الاستراتيجية المناسبة حينئذ هي استراتيجية التكيف مع الأوضاع الجديدة، وعدم مواجهتها أو الانسحاب.

(ج) استراتيجية الانسحاب:

وفي هذه الحالة تكون الشركة من الضعف لدرجة أنها لا تستطيع المواجهة، ومنتجها لا يمثل أهمية تُذكر بالنسبة للدولة التي تمثل مصدر مخاطر وتهديد، وهنا لا تستطيع الشركة الاستمرار في نشاطها، حتى ولو بمحاولة تكييف نفسها مع الوضع الجديد، فلا يكون أمامها إلا الانسحاب من هذه السوق إلى أن تتغير الأوضاع إلى الأفضل، وتحاول البحث عن أسواق بديلة تُعوِّضها عن السوق أو الأسواق التي فقدتها.

٣/٣/٣/٤ أهم المتغيرات السياسية والقانونية والحكومية:

من أهم المتغيرات التي يجب على المحلل للظروف السياسية والقانونية والحكومية أن يأخذها في الاعتبار ما يأتي:

١. الترتيبات والقواعد الحكومية.

٢. تغييرات في قوانين الضرائب.

٣. الرسوم الخاصة.

٤. معدلات المشاركة في التصويت في الانتخابات العامة.

٥. عدد، وقوة، وموقع الاحتجاجات ضد الحكومة.

٦. قوانين حماية البيئة.

٧. مستوى نفقات الدفاع والأمن.

٨. مستوى المساعدات الحكومية.

٩. قواعد التصدير والاستيراد.

١٠. التغييرات في السياسات النقدية للحكومة.

١١. الظروف السياسية في الدول الخارجية.

١٢. القوانين المحلية الخاصة بالولاية أو المحافظة.

١٣. أنشطة جماعات الضغط والمصالح.

١٤. حجم الموازنة الحكومية.

١٥. سوق العمل، والمال، والبترول.

١٦. أنشطة الإرهاب والعنف وموقعها ودرجة شدتها وكثافتها.

١٧. الانتخابات المحلية، على مستوى الولايات أو المحافظات، أو على مستوى الدولة (درجة حريتها، نزاهتها، الإقبال عليها، ومشاركة الناخبين فيها وانتظامها).

٤/٣/٤ القوى التكنولوجية:

إن ما يحدث في الآونة الأخيرة من ثورات تكنولوجية، مثل ما حدث ولا يزال في هندسة الكمبيوتر، والإنسان الآلي، والمصانع التي تُدار بالكامل بدون وجود العامل البشري، والعقاقير المتطورة جدًا، والاتصالات الفضائية، وأشعة الليزر، وغير ذلك، قد أدى إلى خلق تأثيرات كبيرة وخطيرة على منظمات الأعمال المختلفة.

ومن مظاهر هذا التأثير ما يمكن أن تؤدي إليه التكنولوجيا المتطورة من خلق أسواق جديدة، ومنتجات جديدة ومتطورة، وتغيير موقف التكلفة التنافسية النسبية، وجعل السلع والخدمات الحالية متقادمة؛ فهي تؤثر على منتجات وخدمات المنظمة، وعملائها، وموزعيها، ومورديها، ومنافسيها، وأسواقها، وعملياتها الإنتاجية، وممارساتها التسويقية، ومركزها التنافسي، وليس هناك الآن شركة أو صناعة يمكنها أن تعيش في معزل عن تلك التطورات الهائلة التي تحدث في شتى نواحي التكنولوجيا وبصورة متسارعة لا تتوقف.. وبالرغم من أن درجة التأثر بالتطورات التكنولوجية تختلف من صناعة إلى أخرى، إلا أن القرار الاستراتيجي أصبح أكثر تأثرًا بالتطورات التكنولوجية، وما تمثله من فرصٍ أو تهديدات، وخاصة الشركات

ذات التكنولوجيا المعقدة.

ولكن ما يحدث في الواقع العملي فعلاً، أن معظم القرارات التكنولوجية المهمة تغوص إلى المستويات التنظيمية الأدنى، أو يتم صنعها على عجلٍ دون تدبرٍ وفهمٍ كاف لانعكاساتها الاستراتيجية؛ مما قد يعرض مثل هذه الشركات إلى مواقف حرجة ربما تقضي عليها بالكامل.

ويرجع ذلك - في الغالب - إلى أن رجال إدارة الاستراتيجية ينفقون الكثير من وقتهم في قضايا أخرى عديدة تمثل أولوية بالنسبة لهم، مثل تحليل الموقف السوقي، والحصة السوقية، ووضع سياسات المنتج من سعرٍ وخلافه، والتنبؤ بالمبيعات وحجم السوق والموزعين.. وفي الحقيقة لا تنال النواحي التكنولوجية الاهتمام نفسه من الإدارة العليا.

ولعل ما حدث لشركة نوكيا عام ٢٠١٢ / ٢٠١٣ ليس ببعيد ؛ فبعد تربع على عرش صناعة المحمول منفردة ، لا ينافسها فيه أحد ، إذ يتدهور موقفها التنافسي بشكل درامي متسارع يجعلها تخرج من السوق ، وتشتريها مايكروسوفت ب ٨ مليار دولار فقط بعدما كانت قيمتها السوقية في العام الأسبق ب ٨٠ مليار...!

لم يكن ذلك سوى انعكاس لتخلف الادارة العليا في اتخاذ قرارات استراتيجية مهمة في الوقت المناسب ؛ مثل تكنولوجيا الشاشة باللمس ، وادخال تكنولوجي الأندوريد...!

ولا شك أننا جميعا قد سمعنا عن تلك الأزمة المدوية التي تكاد تعصف بسمعة شركة سامسونج هي الأخرى بعد فشل آخر موديلاتها في سوق المحمول والتي عولت عليه كثيرا (جلاكسي نوت ٧) حيث حدثت مشكلة غريبة وهي انفجار في بطاريته ترتب عليه عدة حرائق ، مما أدى ألى وضع الشركة في وضع دفاعي حرج على المستوى العالمي جعلها تسحب جميع الوحدات المباعة منه في النهاية ، وانخفضت أسهمها لأكثر من ١٠ مليار دولار، وأصبح التساؤل الآن هل ستلحق سامسنج بنوكيا وتتلاشى من سوق المحمول؟ وهل الموضوع أصبح مجرد وقت في مرحلة العد التنازلي؟ ، من وجهة نظري ربما لا يتعدى خروج سامسونج من سوق المحمول عام من الآن ..! في ظل اشتداد المنافسة في مثل تلك الصناعات عالية التقدم التكنولوجي والمعتمدة إلى حد كبير على الابتكار والإبداع المتسارع والمستمر، سيتلاشى من السوق تماما أي شركة تفقد إدارتها الاستراتيجية القدرة على

لماذا انهارت نوكيا؟

ولعل ما حدث لشركة نوكيا عام ٢٠١٢ / ٢٠١٣ ليس ببعيد ؛ فبعد تربع على عرش صناعة المحمول منفردة ، لا ينافسها فيه أحد ، إذ يتدهور موقفها التنافسي بشكل درامي متسارع يجعلها تخرج من السوق ، وتشتريها مايكروسوفت ب ٨ مليار دولار فقط بعدما كانت قيمتها السوقية في العام الأسبق ب ٨٠ مليار...!
لم يكن ذلك سوى انعكاس لتخلف الادارة العليا في اتخاذ قرارات استراتيجية مهمة في الوقت المناسب ؛ مثل تكنولوجيا الشاشة باللمس ، وادخال تكنولوجي الأندوريد...!

التركيز ولو للحظات...!

ومن أهم الأسئلة التي تساعد على تحليل شامل لتأثير النواحي التكنولوجية على أية منظمة ما يأتي:

إطار تحليلي شامل للبيئة التكنولوجية:

يمكن لرجل الاستراتيجية أن يصل إلى تحليل عميق وشامل لتأثير أهم العناصر التكنولوجية على منظمته بالإجابة على الأسئلة التالية[٢]:

- ما هي التكنولوجيا الموجودة داخل المنظمة؟
- وما هي التكنولوجيا التي يُستفاد بها فعلاً في أعمال المنشأة ومنتجاتها، وأجزاء ومكونات هذه المنتجات؟
- وما هي درجة الارتباط الحرج بين كل نوع من أنواع التكنولوجيا الموجودة وبين كل نوع من أنواع المنتجات أو الأعمال التي تضطلع بها المنظمة؟
- وأيها يعتبر مشتركًا في أكثر من منتج أو خدمة؟
- وما هي التكنولوجيا التي توجد في الأجزاء والمواد المشتراة؟
- وأيها يمكن أن يكون حرجًا في المستقبل؟ ولماذا؟ وهل سوف تظل الشركة قادرة على الحصول عليها من خارجها؟
- وكيف كان تقويم أداء هذه التكنولوجيا مع الوقت؟ وفي أي الشركات تم ابتكار هذه التكنولوجيا؟
- وما هو التقويم المحتمل لهذه التكنولوجيا في المستقبل؟
- وما هي الاستثمارات التي تخصصها الشركة للتكنولوجيا الحرجة؟
- وما هي الاستثمارات والاتجاهات الاستثمارية للمنافسين في كل من الماضي والمستقبل؟ الفعلي والمخطط؟
- ما الذي كان من هذه الاستثمارات التكنولوجية في جانب العمليات والمنتجات (بالنسبة للشركة ومنافسيها)؟ وما الذي كان في جانب التصميم والإنتاج؟
- وما هو الترتيب الشخصي للشركات المختلفة في كل من هذه التكنولوجيا؟
- ما هي أعمال ومنتجات الشركة؟
- وما هي مكونات وأجزاء هذه المنتجات؟
- وما هو هيكل التكلفة والقيمة المضافة لهذه الأجزاء والمكونات والمنتجات والأعمال؟
- ما هو الأداء الاستراتيجي المالي والتاريخي للأعمال؟ وما هي انعكاساته واتجاهاته المستقبلية في شكل توفير النقدية والأرباح، ومتطلبات الاستثمار،

والنمو، والموقع والنصيب السوقي؟

- ما هي التطبيقات المختلفة للتكنولوجيا الخاصة بالمنشأة؟
- وما هي جاذبية كل من هذه التطبيقات كفرص استثمارية في شكل النمو السوقي؟ وإمكانية تحسين الأرباح المرتقبة؟ ومدى مساهمتها في تحقيق القيادة التكنولوجية لهذه الشركة؟
  - خصائص النمو الأساسية؟
  - تقويم متطلبات واحتياجات العملاء؟
  - الشرائح السوقية الحالية والمرتقبة؟
  - الوضع التنافسي والاستراتيجيات المحتملة للمنافسين؟
- إلى أي درجة تعتبر تكنولوجيا المنشأة مهمة وحرجة لهذه التطبيقات؟
- وما هي التكنولوجيا الأخرى الحرجة للتطبيقات الخارجية؟
- وكيف تختلف التكنولوجيا في كل من هذه التطبيقات؟
- وما هي درجة التغير الموجودة أو المتوقعة في كل من هذه التكنولوجيا؟
- وما هي التطبيقات التي يجب على الشركة دراسة إمكانية إدخالها على هذه التكنولوجيا؟
- وما هي أولويات توجيه الاستثمارات في الموارد التكنولوجية؟
- وما هي الموارد التكنولوجية التي تحتاج إليها المنشأة لتحقيق أهدافها؟
- وما هو المستوى أو المعدل الذي يجب أن تحققه الشركة في مجال الاستثمار التكنولوجي؟
- وما هي مجالات الاستثمار التكنولوجي التي يجب تخفيضها أو إلغاؤها تمامًا؟
- وما هي التكنولوجيا الإضافية التي سوف تحتاج إليها المنشأة لتحقيق أهدافها؟
- وما هي أهم انعكاسات التكنولوجيا على استراتيجية المنشأة؟

٦/٣/٤ القوى التنافسية:

١/٦/٣/٤ تحليل البيئة التنافسية:

إن تحليل المنافسين يعني محاولة الشركة التعرف على وتحليل:

نواحي القوة والضعف، والقدرات، والفرص والتهديدات، والأهداف، والاستراتيجيات التنافسية للشركة.

وهذا يتطلب تجميع معلومات عن المنافسين وتحليلها لتحقيق مراجعة دقيقة وفعَّالة للبيئة التنافسية التي تواجهها المنشأة.

(أ) المنافسون الرئيسيون:

ومن أهم الأسئلة التي يجب أن تسألها أية منظمة لنفسها:

من هم أهم المنافسين الرئيسيين لنا؟

وعلى سبيل المثال:

فإن شركة مثل شركة (أبل ماكنتوش) للكمبيوتر سوف تجيب على مثل هذا السؤال بأن منافسها الأكبر الكمبيوتر الشخصي هو شركة (IBM) للكمبيوتر، والتي استطاعت أن تزيد من حجم مبيعاتها من أجهزة الكمبيوتر الشخصية، حيث ارتفعت حصتها السوقية من ٢٢% عام ١٩٨٢م إلى ٤٠ %عام ١٩٨٤م، بينما انخفض نصيب شركة أبل عن نفس الفترة من ٢٢% إلى ١١%.

وليس من السهل دائمًا تحديد المنافسين الرئيسيين؛ حيث إن لكل شركة العديد من الأقسام التي تنتج العديد من السلع، التي تنتمي إلى صناعات مختلفة، والتي يكون لكل منها في الغالب وضع تنافسي نسبي يختلف عن باقي المنتجات، كما أن الكثير من الشركات يحجم عن نشر معلومات مالية أو تسويقية عن نشاطها.

فإذا أرادت شركة مثل أبل تحديد من هم المنافسون الرئيسيون لها في مجال المحمول ، فإن الوضع سوف

سامسونغ تحقق أعلى أرباح خلال عامين بفضل مبيعات الهواتف الذكية

- 28يوليو/ تموز ٢٠١٦

ساعدت مبيعات الهواتف الذكية شركة سامسونغ على تحقيق أفضل نتائجها الفصلية خلال أكثر من عامين.

وقفزت الأرباح التشغيلية للشركة الكورية الجنوبية في الربع الثاني بنسبة ١٨ بالمئة لتصل إلى قرابة ٧,١٧ مليار دولار. وتشير النتائج إلى ارتفاع الأرباح التشغيلية في قسم الهواتف المحمولة بنسبة ٢٧ بالمئة على أساس سنوي. وجاءت هذه النتاج بصورة أساسية بفضل مبيعاتها الهائلة للهواتف الذكية من طراز غالاكسي إس٧ وغالاكسي إس٧ إيدج. وتتوقع سامسونغ زيادة مستمرة في الطلب على الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية في النصف الثاني من العام. لكنها أشارت أيضا إلى "توقعات بمنافسة قوية في السوق بعد طرح شركات أخرى أجهزة هواتف جديدة." وتثق سامسونغ من أن إطلاق هاتف ذكي جديد بشاشة كبيرة في الربع الثالث سيساعد في الحفاظ على معدلات المبيعات القياسية من الهواتف الذكية. وتأتي نتائج الشركة الكورية على العكس ما حققته منافستها الأمريكية أبل، والتي أعلنت في وقت سابق هذا الأسبوع عن تراجع مبيعات هاتف آيفون بنسبة ١٥ بالمئة خلال الفترة من أبريل/ نيسان وحتى يونيو/ حزيران.وقالت أيضا إنها تتوقع انخفاض المبيعات مجددا في الربع الحالي.وفيما يتعلق بالأقسام الأخرى لمجموعة سامسونغ الصناعية، فإنها تتوقع انخفاضا في الطلب أجهزة التلفاز في النصف الثاني من العام، مشيرة الى "ضعف الطلب في أوروبا وتباطؤ الاقتصادي الذي طال أمده في الأسواق الناشئة." وكشف عملاق صناعة الإلكترونيات الكوري أيضا عن نمو الأرباح في قسم الإلكترونيات الاستهلاكية، الذي يبيع الثلاجات والغسالات ووحدات تكييف الهواء

يختلف تماما ، حيث كانوا نوكيا وسامسونج حتى ٢٠١٣ ، ثم خرجت نوكا من حلبة المنافسة وتربعت أبل ينافسها سامسونج بقوة ، والآن يبدو أن سامسونج بدأت تترنح في مجال المحمول بعد مشكلة جلاكسي نوت 7، ولقد بدأت شركات أخرى تدخل الحلبة بقوة مثل : هواوي ، ولونوفو ، وأسوس ، وغيرها من الشركات التي تنتمي لدول مختلفة وخاصة الصينية منها.

وبالرغم من صعود أرباح سامسونج في الربع الثاني من ٢٠١٦ بسبب مبيعات مودلها الجديد جلاكسي نوت ٧ ، كما هو مبين في المربع المقابل، فإنه لم يمض على ذلك أسابع قليلة حتى تسبب نفس الموديل أزمة تكاد تعصف بسامسونج وتخرجها تماما من سوق المحمول ، وذلك بسبب مشاكل في الشاشة، وانفجار بطاريته مما جعلها تضر لسحبه من السوق العالمي محققة خسائر بسببه أكثر من ٢٠ مليار دولار ، هذا بخلاف تهاوي أسهمها بقوة.

> **تراجع أسهم سامسونغ بسبب مخاوف من غلاكسي نوت ٧**
>
> ريانون ويليامزمحرر التكنولوجيا
>
> • 2سبتمبر/ أيلول ٢٠١٦
>
> وتراجعت الأسهم أكثر من ٣,٥ بالمئة في سول، قبل أن تتعافى جزئيا لتغلق على تراجع بنسبة اثنين في المئة.
>
> وقالت شركة سامسونغ إس دي آي، التابعة لسامسونج في تصريحات لوكالة رويترز للأنباء إنها الموردة لبطاريات غلاكسي نوت ٧ وإنها لم تتلق معلومات بشأن وجود عيوب فيها.
>
> المصدر

(ب) مصادر ووسائل الحصول على بيانات المنافسين:

إن الحصول على بيانات ومعلومات عن المنافسين يعتبر أمرًا بالغ الصعوبة؛ وذلك لأن كل شركة تحاول أن تؤمِّن على ما تملك من أسرار تميزها عن غيرها من الشركات، إلا أن هناك الكثير من الوسائل المشروعة، وأيضًا الوسائل غير المشروعة التي يتم اللجوء إليها للحصول على مثل هذه المعلومات.

وإذا كان الناس جميعًا يعرفون ويؤمنون بوجود التجسس السياسي والعسكري، فإن الذي لا يعرفه الكثيرون أن التجسس الصناعي والاقتصادي عمومًا ظهر قبل التجسس العسكري والسياسي، وسيظل مستمرًا حتى وإن اختفت الحروب والأزمات، فإن هذا التجسس الصناعي يظل مستمرًا حتى بين أقرب الأصدقاء من الدول...!!

ولقد أصبح هناك لكل شركة ولكل دولة جواسيسها في مجال الصناعة والاقتصاد، ولعلنا نلاحظ ما يقوم به الكيان الإسرائيلي المزعوم من جهودٍ مستمرة لتدمير الاقتصاد المصري في شتى مجالاته؛ زراعية أو صناعية أو تجارية أو اجتماعية، واغتيالات لأبرز علماء مصر في التخصصات الاستراتيجية النادرة بصورة لا تتوقف، بالرغم من ذلك السلام المزعوم، والذي أصبح غطاء جيدًا لمثل هذه العمليات التي تهدف إلى تخريب الاقتصاد المصري، وخلخلة نظامنا الاجتماعي، وإثارة الفتنة والدمار بتحريك عملائها المنبثين في كل مكان تحت صفات ومسميات شتى [٣].

ولعل قراءة تلك الفقرة من خطاب قائد المخابرات العسكرية الإسرائيلية السابق "عاموس يادلين ، الرئيس السابق للإستخبارات الحربية الإسرائيلية "أمان" ذكر خلال مراسم تسليم مهامه للجنرال "أفيف كوخافى" فى أكتوبر ٢٠١٠ يوضح ذلك تماماً بما لا يدع مجالاً للشك، حيث ذكر : "إن مصر هى الملعب الأكبر لنشاطات جهاز المخابرات الحربية الإسرائيلى ، وأن العمل فى مصر تطور حسب الخطط المرسومة منذ عام ١٩٧٩" وأضاف اللواء يادلين وفقاً لما نقلته مواقع فلسطينية ولبنانية عدة : "لقد أحدثنا الاختراقات السياسية والأمنية والاقتصادية والعسكرية فى أكثر من موقع ، ونجحنا فى تصعيد التوتر والاحتقان الطائفى والاجتماعى ، لتوليد بيئة متصارعة متوترة دائماً ، ومنقسمة إلى أكثر من شطر فى سبيل تعميق حالة الاهتراء داخل البنية والمجتمع والدولة المصرية ، لكى يعجز أى نظام يأتى بعد حسنى مبارك فى معالجة الانقسام والتخلف والوهن المتفشى فى مصر" .

وبصفة عامة يمكن القول بأن أهم وسائل تجميع البيانات عن أنشطة وعمليات المنافسين تتمثل في الآتي[٤]:

١- المطبوعات التي تنشرها الشركات المنافسة، وتقارير الجلسات التي يتم الحصول عليها بطريقة عادية.
٢- المعلومات التي يقدمها صراحة الموظفون السابقون للشركة المنافسة.
٣- الدراسات الخاصة بالأسواق وتقارير المهندسين الاستشاريين.
٤- التقارير المالية.
٥- الأسواق والمعارض ونشرات الشركات المنافسة.
٦- تحليل منتجات الشركات المنافسة.
٧- تقارير المندوبين المتجولين ولجان المشتريات.
٨- محاولة استخدام الفنيين الذين يعملون لدى الشركات المنافسة، والإجابة على أسئلة تتعلق بذلك.
٩- توجيه أسئلة خفية إلى الفنيين الذين تستخدمهم الشركات، وذلك خلال المؤتمرات الفنية.
١٠- القيام بالمراقبة المباشرة سرًا.
١١- توجيه عروض بالعمل إلى مستخدمي الشركات المنافسة، دون أن تكون النية لاستخدامهم حقًا، وإنما القصد من ذلك الحصول منهم على معلومات.

١٢- إجراء مفاوضات زائفة مع شركة منافسة بحجة الحصول على ترخيص ببراءة اختراع تخصها.

١٣- استخدام جواسيس محترفين للحصول على معلومات.

١٤- إغراء مستخدمي الشركات المنافسة على ترك عملهم بقصد الحصول على معلومات منهم.

١٥- التسلل إلى مقر الشركات المنافسة.

١٦- منح إكراميات إلى لجان المشتريات أو إلى مستخدمي الشركات المنافسة.

١٧- إدخال عملاء داخل جماعات المستخدمين أو الفنيين التابعين للشركات المنافسة.

١٨- التصنت أو الاستماع بطريقة غير مشروعة إلى محادثات الشركات المنافسة.

١٩- سرقة التصميمات والعينات والوثائق... الخ.

٢٠- الابتزاز ومختلف أساليب الضغط، وبالطبع فإن الشركات المنافسة تفعل نفس الشيء.

(ج) تحليل البيانات التنافسية:

بعد تحديد من هم المنافسون الرئيسيون للشركة، وتجميع كافة البيانات الممكنة عن نواحي النشاط المختلفة لهم ومن كافة المصادر، فإن الخطوة التالية هي تحليل هذه المعلومات لتحديد نقاط القوة والضعف الأساسية لهؤلاء المنافسين، حتى يمكن صياغة وإنجاز استراتيجيات المنشأة بفعالية.

٢/٦/٣/٤ أسئلة أساسية لتحليل البيئة التنافسية:

ومن أهم الأسئلة التي يجب على أية منشأة تعمل على محاولة التحليل الفعال لبيئتها التنافسية، أن تجيب عليها بدقة وبموضوعية ما يأتي:

١- ما هي جوانب القوة الأساسية لمنافسينا؟

٢- ما هي جوانب الضعف الرئيسية لديهم؟

٣- ما هي الأهداف والاستراتيجيات الرئيسية لهم؟

٤- كيف يكون تصرف المنافسين الرئيسين لنا تجاه الظروف البيئية المختلفة التي تؤثر في الصناعة؟

٥- ما هو التصرف الأكثر احتمالاً لمنافسينا تجاه استراتيجياتنا البديلة؟

٦- ما هو وضع منتجاتنا في مقارنة منتجات منافسينا؟

٧- إلى أي درجة تدخل منشآت منافسة جديدة وتخرج أخرى قديمة؟

٨- ما هي العناصر الأساسية التي تشكل الوضع التنافسي الراهن؟

٩- كيف تغيرت مراكز المنافسين من حيث الأرباح والمبيعات في السنوات الأخيرة؟ ولماذا؟

١٠- ما هي طبيعة العلاقات مع الموزعين والموردين في هذه الصناعة؟

١١- إلى أي درجة يمكن التوصل إلى منتجات بديلة يمكن أن تهدد المنافسين في هذه الصناعة؟

٣/٦/٣/٤ استراتيجيات مواجهة المنافسة لبورتر:

ومن أطرف ما كتب أيضًا حول هذا الموضوع ما قدمه (ميشيل بورتر) في كتابه استراتيجية المنافسة: أساليب وتحليل الصناعات والمنافسين، حيث كتب: إن حالة المنافسة في أية صناعة تعتمد على خمس قوى تنافسية رئيسية وهي:

١- التهديد الناتج من دخول منافسين جدد.

٢- التهديد الناتج من التوصل إلى بديل للمنتج.

٣- القوة التفاوضية للعملاء.

٤- القوة التفاوضية للموردين.

٥- درجة الندية والمنافسة والتحدي بين الشركات الحالية.

ولقد اقترح لمواجهة مثل هذه القوى ثلاث استراتيجيات رئيسية وهي:

١- استراتيجية القيادة في مجال تخفيض التكاليف وذلك باتباع كافة الوسائل الممكنة لذلك.

٢- استراتيجية التنويع في الأسواق أو المنتجات أو العملاء أو الموردين... الخ.

٣- استراتيجية التركيز، وذلك لخدمة قطاع سوقي معين، أو التخصص في منتج معين، وذلك حتى يمكن تحقيق أكبر درجة من الإتقان في إشباع هذا القطاع السوقي، أو في إنتاج مثل هذا المنتج.

٤/٤ المصادر الأساسية للمعلومات البيئية:

بعد تحديد المتغيرات الرئيسية، يقوم المدير الاستراتيجي بتحديد مصادر المعلومات التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات والحقائق اللازمة لعمل مراجعة دقيقة وفعالة للمتغيرات البيئية المختلفة.

وكما سبق أن أشرنا فإنه يمكن الحصول على ثروة ضخمة من مثل هذه المعلومات، من خلال المصادر المنشورة وغير المنشورة، وهو ما يسمى بالمصادر

الأولية، والمصادر الثانوية.

(أ) المصادر الأولية للمعلومات البيئية:

ومن أمثلة مصادر المعلومات البيئية ما يتم من مسح لآراء المستهلكين والعملاء، وبحوث التسويق والاجتماعات المهنية، والمحادثات، والمقابلات مع الأطراف المعينة المختلفة، والمؤتمرات العلمية المتخصصة.

(ب) المصادر الثانوية المنشورة للبيانات والمعلومات البيئية:

ومن أمثلة هذه المصادر الدوريات المتخصصة، وكذلك الصحف، والتقارير، والوثائق الحكومية، والخلاصات، والكتب، والفهارس، والدليل المتخصص، وكنتيجة للتطور التكنولوجي الكبير واستخدام الكمبيوتر، فإن هناك الكثير من هذه المعلومات مخزنه في برامج جاهزة (Databases) تعتبر مهمة لكل من يعمل في مجال التجارة أو الصناعة أو البحوث، حيث تحتوى على بيانات شتى عن جميع دول العالم وأنشطتها، ويمكن الحصول منها على أية معلومة في ثوان معدودة عن أي مكان في العالم، كما أنها مصنفة تصنيفًا جيدًا يُسهِّل من عملية الحصول على المعلومات، سواء من حيث الموضوع، أو الصناعة، أو الشركة، أو مجال النشاط، أو الموقع، المؤلف، إلى غير ذلك من التصنيفات.

ومن أمثلة المصادر التي يمكن الحصول منها على كثير من البيانات المهمة لرجل الاستراتيجية ما يأتي:

- تقارير الوزارات المختلفة ونشراتها الدورية.
- تقارير الهيئات والمجالس المختلفة، وأهمها تقارير المجالس القومية المتخصصة.
- تقارير الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.
- مركز معلومات مجلس الوزراء.
- تقارير البنك المركزي، والبنوك المختلفة.
- تقارير ومطبوعات الغرف التجارية.
- هيئة الاستثمار، وهيئة سوق المال.
- بنك تنمية الصادرات.
- الجامعات والمراكز البحثية المتخصصة.
- تقارير مجلسي الشعب والشورى.
- دليل الأهرام للشركات والنشاط الاقتصادي.

- تقارير السفارات المختلفة، وخاصة السفارة الأمريكية في القاهرة.
- البيانات المنشورة عن الشركات المختلفة.

وبصفة عامة فإن الاتجاه الآن نحو المزيد من إعداد وتنظيم مراكز متقدمة ومتخصصة في توفير كافة المعلومات التي يحتاج إليها المخطط الاستراتيجي باستخدام أحدث وسائل التكنولوجيا الحديثة؛ حتى يمكن رسم استراتيجية فعالة للأعمال.

٥/٤ تحليل البيئة وتوصيفها ومحاولة التنبؤ بها:

بعد تحديد المتغيرات البيئية المؤثرة في صنع الاستراتيجية، وتحديد مصادر المعلومات التي نحصل منها على الحقائق والمعلومات الضرورية لعملية التحليل، فإن الخطوة التالية هي محاولة التنبؤ بالمتغيرات البيئية الرئيسية واتجاهاتها المستقبلية، وأثرها على نشاط الشركة؛ وذلك لتحديد الاستراتيجية المناسبة.

وبصفة عامة يمكن القول بأن عملية التنبؤ البيئي هذه تعتبر من أصعب عمليات التنبؤ؛ وذلك لزيادة عدد المتغيرات البيئية المختلفة من ناحية، وتداخلها وتفاعلها مع بعضها البعض من ناحية أخرى، وتقلبها وعدم ثباتها بصورة دائمة من ناحية ثالثة، وهذه العوامل مجتمعة تزيد من درجة الغموض أو عدم التأكد البيئي التي تحد من كفاءة عملية التنبؤ.

ولذلك كان على أي مخطط إستراتيجي قبل أن يقوم بعملية التحليل والتنبؤ أن يوصف البيئة التنظيمية التي تعيش فيها منظمته؛ حتى يمكنه أن يحدد درجة عدم التأكد التي تكتنف قراراته وتخطيطه.

١/٥/٤ تحليل البيئة المحيطة وتوصيفها:

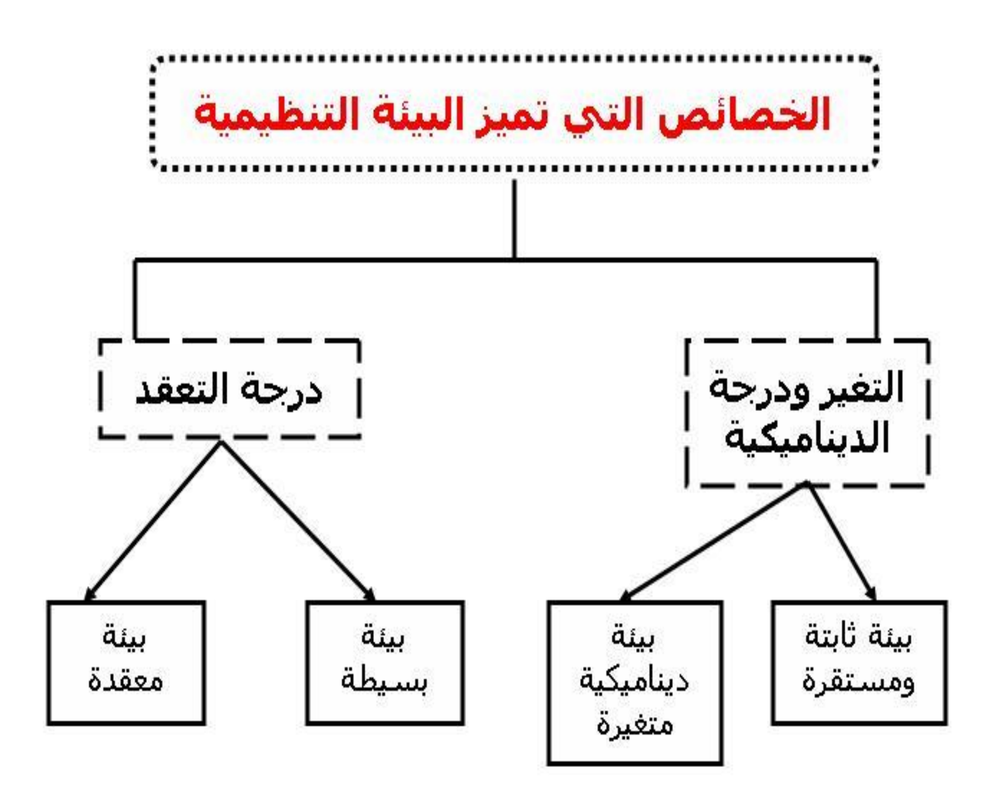
إن فهم وتحليل البيئة التنظيمية التي تعمل فيها إدارة معينة يعتبر أمرًا مهمًا للتصرف الإداري الفعال والمناسب.

ولكن:

كيف يمكن توصيف بيئة تنظيمية معينة؟

يمكن تحديد الخصائص التي تميز أي بيئة تنظيمية معينة من خلال بُعدين أساسيين، وهما: درجة التغير، ودرجة التعقد (شكل ٢/٤).

شكل ٢/٤



درجة التغير والتعقد البيئي

فإذا أردنا أن نصنف بيئة تنظيمية معينة في وقت معين لمنظمة معينة، فإن ذلك يتم من خلال ترجمة جميع المتغيرات البيئية السابق الإشارة إليها في بُعدين (شكل ٢/٤)، ومن خلال التفاعل بينهما يمكن لنا أن نميز بين أربعة ملامح متدرجة للبيئة التنظيمية التي يمكن أن تواجهها إدارة معينة (شكل ٣/٤).

ويلاحظ أن لكل ملمح من هذه الملامح انعكاساته على درجة التأكد أو عدم التأكد التي تواجهها الإدارة بالنسبة للبيئة التي تواجهها.

درجة التعقد البيئي

	بسيطة	بسيطة
ثابتة	**(1) عدم تأكد بيئي منخفض**	**(2) عدم تأكد بيئي محدود**
ديناميكية	**(3) عدم تأكد بيئي**	**(4) عدم تأكد بيئي كبير جدا**

شكل ٣/٤

الملامح البيئية المختلفة في ضوء بُعدي التعقد والاستقرار

ومن الشكل (٣/٤) يتضح لنا أن هناك أربعة ملامح أساسية لبيئة أية منظمة وهي:

١- بيئية بسيطة / ثابتة:

وهي تلك التي تتميز بوجود درجة عالية من التأكد؛ نتيجة لخصائصها المحددة، حيث نجد أنها، **من حيث درجة التعقد:**

- تواجه متغيرًا واحدًا أو أكثر قليلاً.
- وجود تشابه كبير بين المتغيرات في حالة تعددها.

ومن حيث درجة الثبات:

- نجد أن هذه المتغيرات البيئية لا تواجه تذبذبات ولا تغيرات واضحة، وتتميز بدرجة عالية من الاستقرار والثبات.

ومن تفاعل هذين البعدين، البساطة مع الاستقرار ينتج بيئة يسهل التنبؤ بها، ومن ثَمَّ التعامل معها؛ لأن درجة عدم التأكد التي تكتنفها تعتبر في هذه الحالة أقل ما يمكن.

ومن أمثلة المنظمات التي تتعامل مع مثل هذه البيئة: منظمات الغزل وصناعة العلب والإطارات.

٢- بيئية بسيطة / متغيرة:

وهذه البيئة هي تلك التي تتميز بالبساطة، حيث إن عدد متغيراتها قليل ومتشابه، ولكنها تتصف بعدم الثبات، فهذه المتغيرات، حتى وإن كانت متغيرًا واحدًا، يصعب التنبؤ بها؛ وذلك ليس فقط لأنها متغيرة، وإنما أيضا لأن هذا التغير ليس على وتيرة واحدة، فهي تواجه حالة من التغيرات الديناميكية التي تزيد من درجة عدم التأكد، ومن ثم يصعب التنبؤ بها في هذه الحالة؛ ولذلك فإن التصرف الإداري هنا يحتاج إلى المرونة والسرعة في التصرف واتخاذ القرار.

٣- بيئة تنظيمية معقدة وثابتة:

ومثل هذه البيئة تواجه عددًا كبيرًا جدًا من المتغيرات البيئية، كما أن هذه المتغيرات غالبًا ما تكون مختلفة وغير متشابهة، ولكن يمكن القول - رغم ذلك - بأنها تتميز بنوع من الثبات والاستقرار، ولذلك فهي معقدة ومستقرة في الوقت نفسه.

ومن هنا فإن إمكانية التنبؤ بها أكبر من السابقة، وإن كانت أقل من الأولى، فهي تعانى من درجة عدم تأكد بيئي أقل.

ولذلك فإن التصرف الإداري المناسب في هذه الحالة يعتمد على درجة المهارات الإدارية المتنوعة المناسبة، وضرورة الاعتماد على التفويض واللامركزية لمواجهة المواقف المختلفة بما يناسبها.

٤- بيئة تنظيمية معقدة وديناميكية:

وهذه الحالة تعتبر عكس الحالة الأولى تمامًا؛ فهي في طرفٍ والأولى في الطرف الآخر المقابل، وتعتبر هذه الحالة البيئية أصعب حالة يمكن أن تواجهها الإدارة؛ فهي تعاني من وجود متغيرات بيئية كثيرة ومتنوعة، كما أنها غير متشابهة، ليس هذا فحسب، بل إنها أيضًا تعتبر ديناميكية متغيرة، وهذا مما يزيد الأمر صعوبة.

ولذلك فإن الإدارة في هذه الحالة تواجه درجة عالية جدًا من عدم التأكد البيئي الذي يؤثر على قدرتها على التنبؤ بالظروف البيئية المختلفة.

ومن هنا فهي، أي الإدارة، تحتاج إلى أعلى درجة من المرونة في العمل وفي الوسائل المختلفة التي يمكن أن تواجهها هذه الحالة.. فهي تحتاج إلى:

- هيكل تنظيمي مرن.

- أفراد ذوي مهارات متنوعة.
- درجة عالية من اللامركزية.

ومثل هذه الظروف البيئية يمكن أن نلاحظها في صناعات مثل الإلكترونيات والكيماويات والأجهزة البحثية بصفة عامة.

٢/٥/٤ ملاحظات مهمة حول انعكاس البيئة وخصائصها على العمل الإداري:

١- أن بيئة كل منظمة تختلف عن غيرها من المنظمات في جانب أو في آخر.

٢- أن المنظمة الواحدة لا تواجه البيئة نفسها في جميع الأوقات، ولكن تختلف الملامح البيئية لها من وقت لآخر.

٣- ليس هذا فحسب، بل إن كل وحدة تنظيمية داخل المنظمة الواحدة يمكن أن تواجه بيئة تختلف عن غيرها، وهذا هو الواقع فعلاً.

- فهناك بيئة التسويق.
- وهناك بيئة الإنتاج.
- وهناك بيئة البحوث والتطوير.

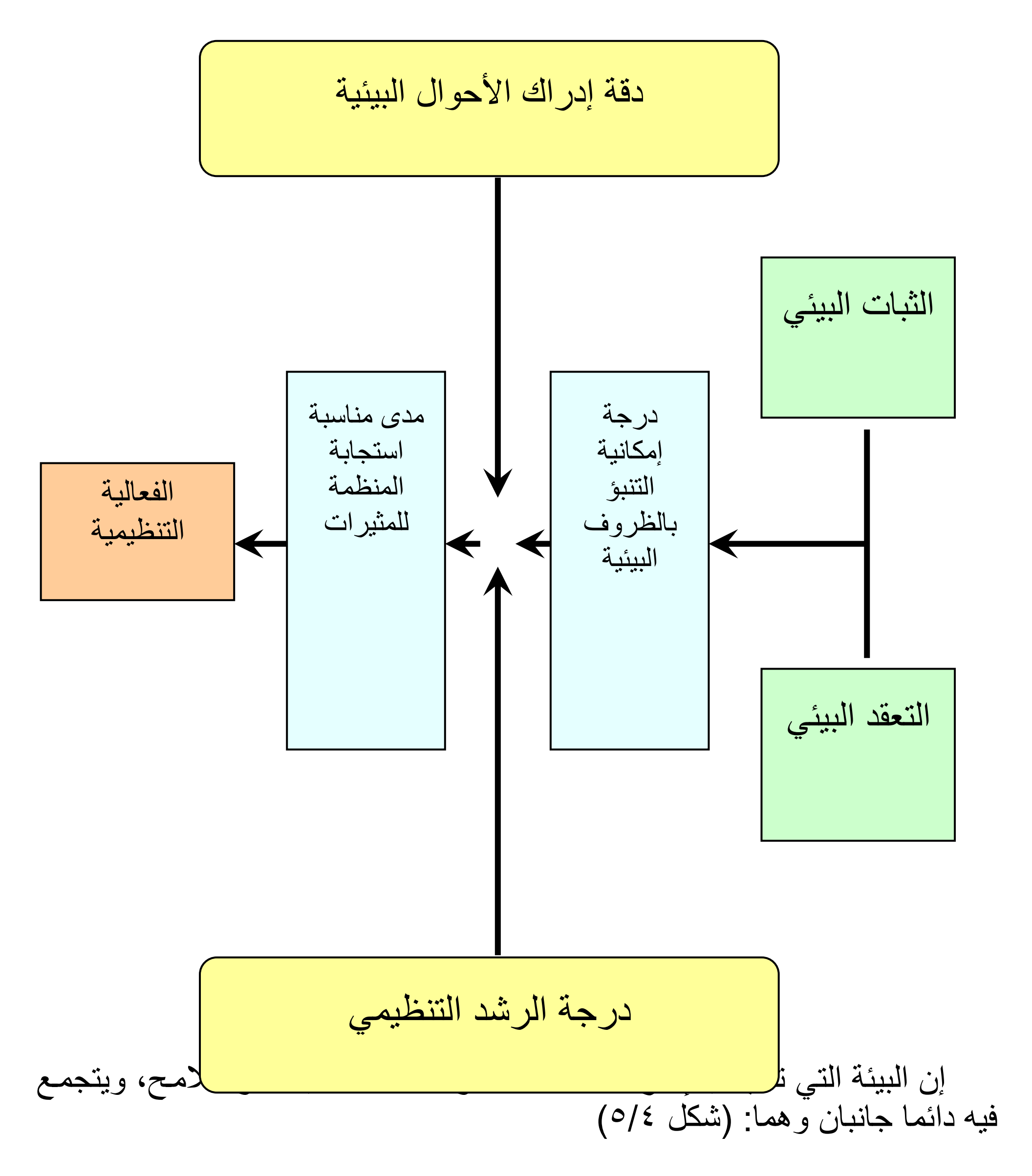
وتختلف كل منها بصورة كبيرة عن الأخرى.

٤- إن كل ما سبق يؤكد على ضرورة أن تكون الإدارة:

- واعية ومدركة الإدراك الصحيح للبيئة التي تتفاعل معها وتعيش فيها.
- وأن تتصرف التصرف المناسب والرشيد الذي تستوجبه خصائص البيئة التي تواجهها في الوقت الذي يمر بها(شكل ٤/٤).

٥- إن ما سبق يوضح لنا أي درجة من المغالطة ترتكب حينما تعامل جميع المنظمات والمنشآت معاملة نمطية واحدة دون تفرقة ولا تغيير، لا بين أجزائها الداخلية ولا بين بعضها والبعض الآخر، ولا بين وقت ووقت آخر مختلف، كما يؤدي في كثير من الأحيان إلى وجود تنظيمات إدارية وهياكل تنظيمية وتصرفات إدارية لا تتمشى مع طبيعة ما يواجهها من ظروف متجددة ومتغيرة.

فالإدارة الناجحة تواجه بيئتها بوضوح وفهم، وتتصرف معها بحكمة ورشد؛ لتصل إلى الفعالية التنظيمية المنشودة (شكل ٤/٤).

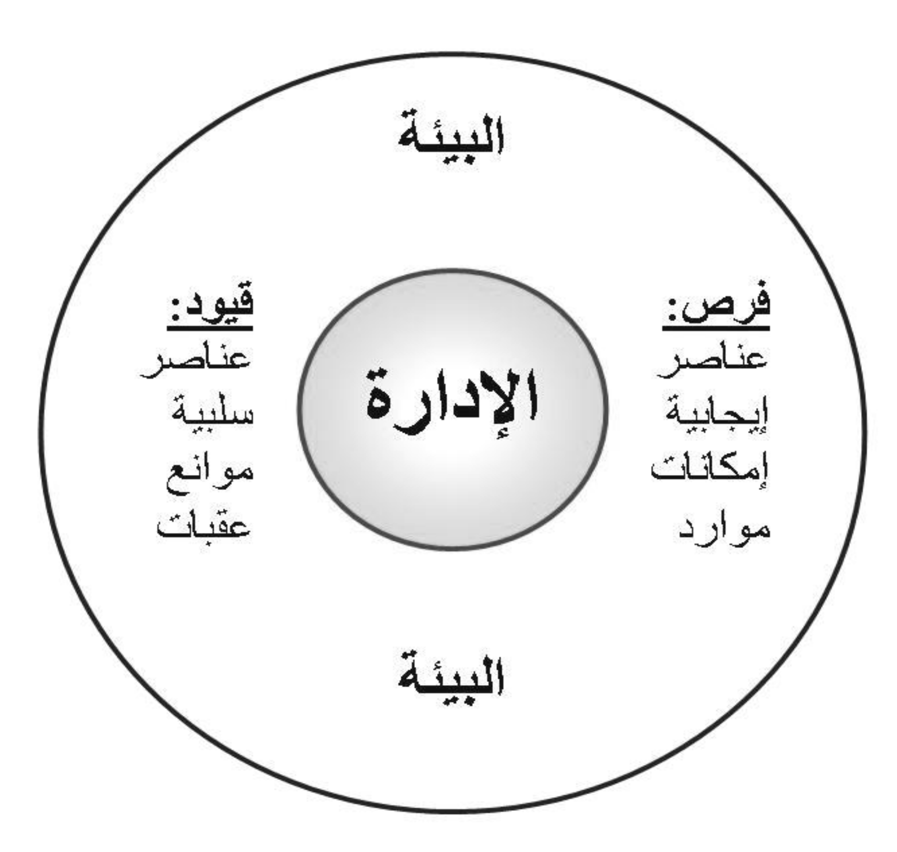


إن البيئة التي ن... ...لامح، ويتجمع فيه دائما جانبان وهما: (شكل ٥/٤)

شكل ٤/٤
درجة التفاعل بين الإدارة والمتغيرات البيئية لتحقيق الفعالية التنظيمية

أ- الفرص المتاحة للعمل الإداري والإمكانات والموارد التي يمكن للإدارة استخدامها في وقت معين.

ب - القيود والضغوط والموانع أو العقبات التي تعترض مسيرة الإدارة.



شكل (٥/٤)

البيئة كمصدر دائم للفرص والقيود التي يجب أن تتعامل معها الإدارة

٧- إن جانبًا أساسيًا من الأنشطة الإدارية يجب أن يتوجه إلى دراسة وتحليل الموقف المحيط بالإدارة؛ من أجل الكشف عن العناصر السالبة والإيجابية فيه، ومن ثم تمهيد السبيل أمام الأنشطة الإدارية المختصة برسم الاستراتيجيات والخطط للوصول إلى الاستراتيجية المثلى في كل موقف.

٨- إن التغير والتحول في طبيعة الموقف وتركيب عناصرها، يؤدي بالضرورة إلى أن تكون الأنشطة الإدارية على درجة متناسبة من المرونة والقابلية للتغير.

٩- إن ترابط أجزاء النظام الإداري (المدخلات، والأنشطة، والمخرجات) يجعل للظاهرة قدرة على التأثير في الموقف المحيط بها، من خلال نوعيات الموارد (المدخلات) التي تعمل على استقطابها من البيئة المحيطة، وكذلك من خلال المخرجات التي تطرحها للبيئة.

١٠- يشتمل الموقف على عناصر داخل إطار السيطرة الإدارية (عناصر في التنظيم الداخلي) وعناصر أخرى مقابلة لها تقع خارج إطار السيطرة الإدارية (عناصر البيئة الخارجية)، ومن ثم توجد درجة من التفاعل والتأثير المتبادل بين العناصر الداخلية والخارجية، وعلى ذلك تحاول الظاهرة الإدارية تعديل المواقف المحيطة بها من خلال توجيه عناصرها الداخلية للتأثير على العناصر الخارجية المقابلة لها.

١١- تستخدم الإدارة أساليب متنوعة للحفاظ على التوازن بينها وبين الموقف المحيط منها عمليات التنميط والتسوية والترشيد وتغيير مجالات النشاط.

١٢- إن الموقف المحيط بالظاهرة الإدارية يمكن أن تتفاوت أبعاده وعناصره بحسب المنطق الذي تنظر منه، وقد يكون دوليًا صرفًا، كما قد يكون محليًا في الوقت ذاته، ومن المؤكد أن اختلافات مدى الموقف يعكس للظاهرة الإدارية فرصًا وقيودًا مختلفة، ونحن نميل في تفكيرنا الإداري إلى الاعتقاد بأن تعقُّد أبعاد الموقف وتداخل عناصره، وإن كان يعمل على تعقيد الظروف التي تتم فيها الظاهرة الإدارية، فإنه في الوقت نفسه يخلق من التحديات والضغوط قدرًا لازمًا لدفع الأداء الإداري إلى مستويات أفضل، وإلى ارتفاع كفاءة وفعالية الظاهرة الإدارية بشكل عام.

٤-٦ أساليب وأدوات التنبؤ بالمتغيرات البيئية:

بعد أن تعرفنا على المتغيرات البيئية كيف نوصفها ونحللها، في ضوء درجة عدم التأكد التي تصاحبها، والتي تزيد من صعوبة التنبؤ بها، فإن أمام المدير الاستراتيجي العديد من وسائل التنبؤ بالظروف البيئية المحيطة، يمكن تقسيمها بصفة عامة إلى قسمين هما:

(أ) وسائل شخصية في التنبؤ:

وهي تلك التي تقوم على الخبرة والتقدير الشخصي، وبالطبع فإن هناك أمورًا ومتغيرات بيئية كثيرة تحتاج إلى مثل هذا النوع من التقدير، وخاصة تلك التي

يصعب قياسها وتحويلها إلى قيم كمية رغم أهميتها القصوى، وذلك مثل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية؛ فإنه مهما حاولنا الاستعانة بالوسائل الكمية الحديثة فستظل هناك مساحة كبيرة لا يُستهان بها للتقدير والحكم الشخصي القائم على الخبرة الماضية المتراكمة، والرؤية النافذة والمتعمقة للأحداث.

(ب) وسائل كمية للتنبؤ:

بالإضافة للوسائل الشخصية للتنبؤ يجب على المخطط الاستراتيجي أن يستعين بكافة الأساليب والوسائل والأدوات الكمية الممكنة؛ لتساعده في التوصل إلى تنبؤ فعَّال بالظروف البيئية المختلفة المحيطة.

ومن أمثلة هذه الأساليب وأهمها، والتي أصبحت من السهولة في استخدام أي بيانات عليها على الحاسب الآلي (الكمبيوتر) ما يلي:

- النماذج الاقتصادية.
- تحليل الانحدار.
- تحليل الاتجاه العام.

وهذه الأساليب أصبحت معروفة وتدرس في مقررات الطلاب في معظم الكليات، وخاصة في مقررات مادة الإحصاء وبحوث العمليات؛ لذا فلن نفصل فيها في هذا المقرر.

إلا أننا نود الإشارة إلى ضرورة الجمع بين كل من الأساليب الكمية والشخصية، حيث لا يمكن التوصل إلى إسلوب واحد يحقق تنبؤًا كاملاً مهما كانت درجة تقدم التكنولوجيا التي يعتمد عليها.

ورغم أنه ليس هناك تنبؤ دقيق بدرجة ١٠٠% إلا أن بذل المزيد من الجهد والوقت لدراسة كافة الحقائق التي لها علاقة بالتخطيط الاستراتيجي، والمتصلة بالبيئة المحيطة، سوف يؤدي إلى تنبؤ جيد يضع يد المنظمة على أهم الفرص والتهديدات المتوقعة أمامها في الوقت المناسب.

لذلك فإن التنبؤات الدقيقة تحقق للمنظمة مزايا تنافسية مهمة، وتعتبر ذات أهمية قصوى لكل من عملية إدارة الاستراتيجية، ونجاح المنظمة، إلا أن الأساليب المختلفة للتنبؤ تختلف فيما بينها من حيث التكلفة، والشهرة، ودرجة التعقد، كما يتضح من جدول (١/٤).

جدول ١/٤

بعض عوامل المقارنة بين الطرق الكمية والطرق الوصفية للتنبؤ

الطرق	عوامل المقارنة		
	التكلفة	الشيوع	درجة التعقد
الأساليب الكمية			
- النماذج الاقتصادية	عالية	عالية	عالية
- تحليل الانحدار	عالية	عالية	متوسطة

- الاتجاه	متوسطة	عالية	متوسطة
الأساليب الوصفية			
- تقديم رجال البيع	منخفضة	عالية	منخفضة
- آراء المديرين التنفيذيين	منخفضة	عالية	منخفضة
- بحوث التسويق والتنبؤات المسحية	متوسطة	متوسطة	متوسطة
- السيناريوهات	منخفضة	متوسطة	منخفضة
- طريقة ديلفي	منخفضة	متوسطة	متوسطة
- العصف الذهني	منخفضة	متوسطة	متوسطة

Source: Fred David, OP. CIT., P.132

١/٦/٤ مصفوفة الملامح التنافسية: **CPM**

تعتبر القوى التنافسية من أهم العوامل البيئية المؤثرة على الوضع الاستراتيجي لأية منشأة. ولذلك فإن الخطوة التالية لإتمام المراجعة للظروف الاستراتيجية تتمثل في تطوير وبناء مصفوفة الملامح التنافسية للشركة.

وتستخدم هذه الأداة التحليلية في التعرف على المنافسين وتحديد أين تكمن نواحي القوة والضعف لديهم بالضبط.

مع ملاحظة أن النتائج التي يتم الحصول عليها من هذا التحليل تعتبر مبنية على تقدير وأحكام شخصية سواء في اختيار عوامل المقارنة، أو وضع أوزان لها، وترتيبها، ولذلك فإنه يجب أن تؤخذ بحذر وعناية كأداة مساعدة في اتخاذ القرار - وليست نهائية.

خطوات وإجراءات إعداد مصفوفة الملامح التنافسية:

(أ) اختيار عوامل النجاح الرئيسية في أداء الخدمة الصحية:

وهي العناصر الأكثر تأثيرا في نجاح المنظمة، ويمكن اختيارها بالدراسة، أو التفاوض بين مجموعة من المديرين للوصول إلى تفاهم حولها. وتختلف هذه العناصر من صناعة إلى أخرى، ومن وقت لآخر لنفس الصناعة.

ومن أهم هذه العوامل وأكثرها شيوعا:

- الحصة السوقية.
- عمق خط المنتجات أو الخدمات.
- التحالفات الخارجية.
- السعر التنافسي.
- فعالية الترويج والإعلان.
- تسهيلات الموقع وحداثته.

- الطاقة، والإنتاجية.
- الموقع على منحنى الخبرة.
- جودة الخدمات والمنتجات.
- موقع ومزايا البحوث والتطوير.

(ب) تحديد الوزن النسبي:

حيث يتم تحديد وزن لكل عنصر من العناصر المختارة ليشير إلى أهميته النسبية لتحقيق النجاح في هذه الصناعة.

ويمكن تحديد أوزان تقريبية من خلال المقارنة بين المنافسين الناجحين، وغير الناجحين.

وتتدرج هذه الأوزان لأي عنصر مابين صفر (غير مهم)، وواحد صحيح (مهم جدا)، ويجب أن يكون مجموع العمود لأوزان جميع العناصر يساوى واحدا صحيحا دون زيادة أو نقصان.

(جـ) الترتيب من حيث القوة والضعف:

حيث يقوم المدير الاستراتيجي في هذه الخطوة وبصورة موضوعية بوضع ترتيب لكل عامل من عوامل النجاح السابقة أمام كل منافس يحدد ما إذا كان يمثل له عنصر قوة أو عنصر ضعف.

ترتيب عوامل النجاح الرئيسية من حيث نقاط القوة والضعف.

(د) تحديد الدرجة المرجحة:

= (الوزن النسبي لكل عنصرصل الله عليه وسلم ترتيبه)

وذلك لتحديد الدرجة المرجحة لكل عنصر من عناصر نجاح الصناعة لكل شركة من الشركات المنافسة. وتشير هذه الدرجة إلى درجة القوة أو الضعف النسبية لكل منافس بالنسبة لكل عنصر من العناصر الأساسية لنجاح الصناعة.

(هـ) تحديد الدرجة النهائية للقوة التنافسية:

وذلك بالحصول على مجموع العمود الأخير الذي تم الحصول عليه في الخطوة السابقة (الدرجات المرجحة) ويمثل الناتج الدرجة المرجحة الكلية لكل منشأة والتي توضح القوة التنافسية النسبية لشركة ما مقارنة بأهم منافسيها، وكلما زادت هذه الدرجة كان معنى ذلك زيادة درجة القوة بالنسبة للمنافسين والعكس صحيح، وتتراوح الدرجة المرجحة الكلية من واحد صحيح إلى أربعة.

مثال رقمي لمصفوفة الملامح التنافسية:

يوضح جدول ٢/٤ مثالا رقميا يوضح الملامح التنافسية لإحدى المستشفيات بالمقارنة مع اثنين من منافسيها.

جدول ٢/٤

مصفوفة افتراضية لملامح التنافسية

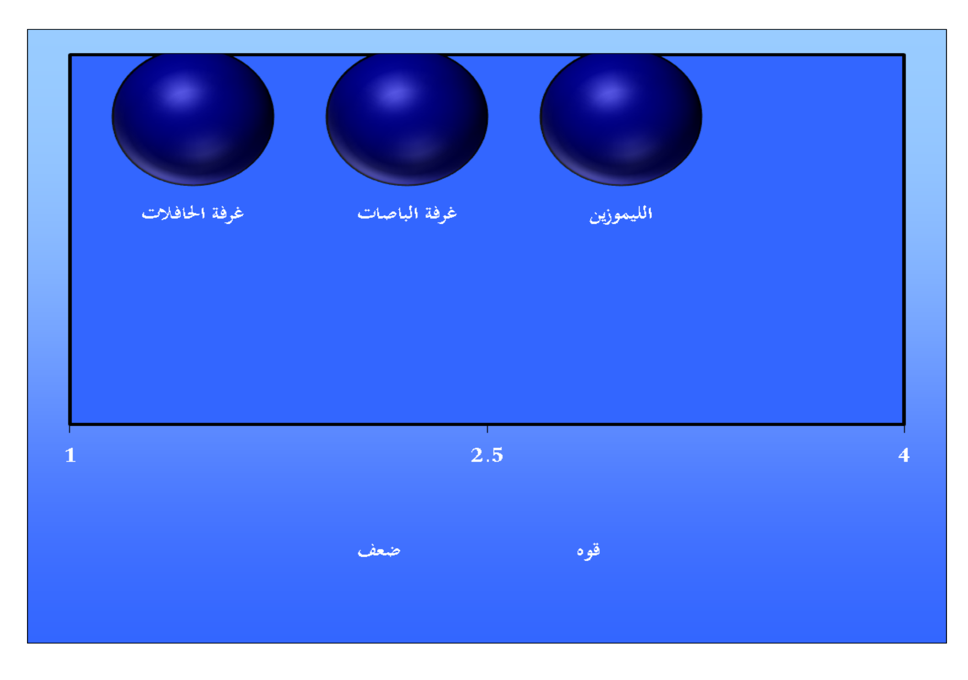
عوامل النجاح الأساسية	الوزن النسبي	المستشفي المختارة		المنافس الأول		المنافس الثاني	
		الترتيب	الدرجة المرجحة	الترتيب	الدرجة المرجحة	الترتيب	الدرجة المرجحة
الحصة السوقية	٠,٢٠	٣	٠,٦	٢	٠,٤	٢	٠,٤
السعر	٠,٢٠	١	٠,٢	٤	٠,٨	١	٠,٢
الوضع المالي	٠,٤٠	٢	٠,٨	١	٠,٤	٤	١,٦
جودة الخدمة	٠,١٠	٤	٠,٤	٣	٠,٣	٣	٠,٣
ولاء العميل	٠,١٠	٣	٠,٣	٣	٠,٣	٣	٠,٣
الدرجة المرجحة الكلية			٢,٣		٢,٢		٢,٨

ويلاحظ من جدول ٢/٤ ما يأتي:

- أن أهم عنصر للنجاح في هذه الصناعة هو الوضع المالي حيث يحصل وحده على أكبر وزن نسبي وهو ٠,٤
- أن المنافس الثاني هو الذي يتمتع بأكبر ميزة تنافسية بالنسبة لهذا العنصر حيث يحصل عنده على درجة ٤.
- أن أفضل المنافسين على الإطلاق هو المنافس الثاني حيث يحصل على أكبر درجة كلية مرجحة وهي ٢,٨ بينما يليها الشركة المختارة ٢,٣، وأقلهم هو المنافس الأول حيث يحصل على ٢,٢ فقط من مجموع الدرجة المرجحة الكلية.

جـدول ( ) مصـفوفة الملامـح التنافسـية لغرفـة الحـافلات السـفرية السودانية الفعلية مقارنة بأهم المنافسين (مثال فعلي ٢٠٠٩)

الليموزين		غرفة الباصات		غرفة الحافلات		الوزن	العوامل الأساسيه
الدرجه م	الدرجه	الدرجه م	الدرجه	الدرجه م	الدرجه		
0.8	4	0.8	4	0.28	1.4	0.2	الحافلة
0.45	3	0.15	1	0.15	1	0.15	السائق
0.36	2	0.18	1	0.36	2	0.18	الإدارة
0.12	3	0.12	3	0.08	2	0.04	تكنولوجيا المعلومات
0.42	3	0.42	3	0.28	2	0.14	بيئة العمل الداخلية
0.39	3	0.26	2	0.13	1	0.13	أسلوب أداء الخدمة
0.36	3	0.24	2	0.12	1	0.12	الترويج والتسويق
0.08	2	0.04	1	0.04	1	0.04	البحوث والتطوير
2.98		2.21		1.44		1	



٢/٦/٤ مصفوفة تقويم العوامل الخارجية:

The External Factor Evaluation Matrix

وهذه الخطوة الأخيرة في مراجعة ودراسة البيئة الخارجية. فبعد تحديد واختيار المتغيرات البيئية (خطوة١) ثم تحديد مصادر المعلومات البيئية الأساسية (خطوة٢) ثم تحليل وتوصيف الملامح البيئية ومحاولة التنبؤ بها (خطوة٣)، ثم بناء مصفوفة الملامح التنافسية (خطوة ٤).

فإن الخطوة التالية والأخيرة حينئذ هي:

مصفوفة تقويم العوامل الخارجية حيث تتيح للمدير الاستراتيجي أن يقوم بعملية تلخيص وتقويم لكافة المعلومات السابقة.

وهذه الإدارة كسابقتها تعتمد اعتمادًا كبيرًا على مجرد الحكم والتقدير الشخصي، لذا فإن نتائجها يجب أن تؤخذ بحذر، فهي ليست إلا أداة تعطى حكما تقريبيا يساعد في عملية صياغة الاستراتيجية، ولا تعتبر ذات دلالة نهائية.

خطوات إعدادها:

تتلخص خطوات إعداد مصفوفة تقويم العوامل الخارجية في خمس خطوات أيضًا وهي:

(أ) تحديد أهم الفرص والتهديدات التي تواجه الشركة.

(ب) تقدير وزن لكل منها يتراوح ما بين صفر(غير مهم على الإطلاق)، وواحد صحيح (مهم جدًا).

ويشير هذا الوزن إلى أهمية العنصر النسبية لنجاح الصناعة. ولا يجب أن يزيد مجموع أوزان جميع العناصر عن واحد صحيح.

(جـ) تقدير ترتيب لكل عنصر من ١ إلى ٤ حيث يمثل ترتيب (١) تهديدًا كبيرًا جدًا، بينما ترتيب ٢ تهديد ثانوي، بينما يمثل ترتيب ٣ فرصة ثانوية، بينما يمثل ترتيب ٤ فرصة مهمة جداً.

(د) الحصول على الدرجة المرجحة لكل عنصر، وذلك بضرب الوزن النسبي صل الله عليه وسلم الترتيب الخاص بكل عنصر.

(هـ) الحصول على الدرجة المرجحة الكلية للمنظمة، وذلك بجمع العمود الأخير (الدرجات المرجحة لجميع العناصر).

وبصرف النظر عن عدد الفرص أو التهديدات فإن المجموع النهائي للدرجة المرجحة الكلية لا ينبغي أن يزيد عن ٤ ولا يقل عن واحد صحيح، والدرجة المتوسطة هي ٢,٥ وتشير درجة ٤ إلى أن الشركة تنافس في صناعة جذابة وأمامها

العديد من الفرص الخارجية.

بينما تشير الدرجة المرجحة الكلية «واحد» إلى أن المنظمة تنافس في صناعة غير جذابة وأمامها العديد من التهديدات الخارجية.

وبصفة عامة فإن عدد العوامل الأساسية للفرص والتهديدات التي يجب أخذها في الاعتبار لإعداد هذه المصفوفة يتراوح ما بين خمسة إلى عشرين عنصرًا.

ويمكن لنا أن نوضح مثالا لهذه المصفوفة كما هو مبين في جدول (٣/٤).

جدول ٣/٤

مثال افتراضي لمصفوفة تقويم العوامل الخارجية

العوامل الخارجية الرئيسية	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة المرجحة
- ارتفاع مستوى المعيشة.	٠,٢٠	١	٠,٢٠
- تقلب الأوضاع السياسية.	٠,١٠	٤	٠,٤٠
- تنوع العمالة الخارجية وكثرتها.	٠,٣٠	٢	٠,٦٠
- استراتيجية التوسع للمنافس الرئيسي.	٠,٢٠	٢	٠,٤٠
- نظم المعلومات الإلكترونية.	٠,٢٠	٤	٠,٨٠
المجموع	١,٠٠		٢,٤٠

ويلاحظ على جدول ٣/٤ ما يأتي:

- أهم العوالم الخارجية الأساسية هو تنوع العمالة الخارجية وكثرتها في هذه الحالة، حيث تمثل أكبر وزن نسبي يبلغ (٠,٣)، وأقلها أهمية هو تقلب الأوضاع السياسية.
- أن التهديد الرئيسي الذي يواجه هذه الصناعة يتمثل في ارتفاع معدلات الفائدة.
- بينما تمثل ارتفاع مستوى المعيشة، ونظم المعلومات الإلكترونية أهم ميزتين لهذه الصناعة.
- يشير المجموع الكلى للدرجة المرجحة ٢,٤ إلى أن الشركة تنافس في صناعة أقل قليلا من المتوسط من حيث درجة الجاذبية الكلية.

٧/٤ خاتمة

نتيجة للتعقد والتغير المستمر في بيئة الأعمال في كافة أنحاء العالم، فإن المراجعة الخارجية لإنجاز عملية إدارة الاستراتيجية تعتبر عملية شاقة ومعقدة.

وفي هذا الجزء قمنا بمحاولة لتحليل ومراجعة البيئة الخارجية، باستخدام مدخل يتكون من خمس خطوات، هي:

تحديد أهم العوامل البيئية المؤثرة في فشل أو نجاح الصناعة، ثم تحديد أهم البيانات البيئية المطلوبة ومصادرها، ثم تحديد كيف يمكن التنبؤ بهذه المتغيرات في ظل ظروف عدم التأكد المتزايدة، ثم بناء مصفوفة الملامح التنافسية، وأخيرًا بناء مصفوفة تقويم العوامل الخارجية.

والشركة التي لا تتمكن من عمل مثل هذا النوع من التحليل للمتغيرات البيئية الرئيسية الخاصة بها، سوف تفشل غالبًا في التنبؤ بالفرص المحتملة أو التهديدات المتوقعة؛ مما يقود إلى رسم استراتيجيات غير فعالة.

ويمكن للمدخل الذي عرضناه في هذا الفصل أن يُستخدم بالنسبة لأي نوع أو حجم من الشركات.

هوامش

(1) Frd David,Strategic Management , Op. Cit., P.104.

(٢) د. محمد المحمدي الماضي، و د. أسامة حمزة جعفر، إدارة التسويق الدولي، (القاهرة: دار الثقافة العربية، ١٩٩٣) ص ١٤٩

(٣) د. محمد المحمدي، المرجع السابق، ص ١٥٢

(٤) Fred David , Op. Cit. , P. 111

(٥) S. C. Jaine , International Marketing Management , (Roston: Pws - Kent , Inc , 1990) P.257

د. محمد المحمدي، مرجع سبق ذكره مباشرة، ص ١٥٦: ١٦٥

(٥) F. David Op. Cit. , PP. 115 - 117

- للمزيد من التفصيل حول هذا الموضوع راجع العديد من الدراسات المنشورة والقضايا مثل:

تصريحات الجاسوس الإسرائيلي مصراتي، وأيضًا صلاح بديوي، الاختراق الإسرائيلي للزراعة المصرية (القاهرة: مركز الحضارة العربية، ١٩٩٢)

(٨) جاك برجييه، التجسس الصناعي (القاهرة: غير مبين الناشر ولا التاريخ).

(٩) Michael Proter , Competitive Strategy: Techinques for Analyzing Industries and Competitors in: Fred David Op, Cit., PP. 120-121

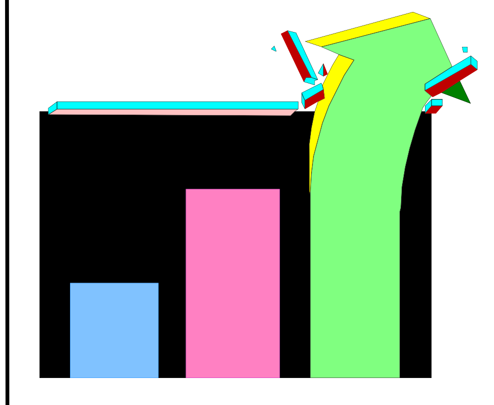
(١٠) F. David , Op. Cit. , PP. 122 للمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى.PAGE117

* * *



الجـــــزء الثالث

تحليـــــــل
عوامــل البيئة الداخليـــة






الجزء الثالث

تحليل عوامل البيئة الداخلية

الفصل الخامس

مراجعة وظائف الإدارة



«رحم الله امرأً عرف قدر نفسه» أثر إسلامي

إذا أنت لم تعرف لنفسك حقها
هوانًا بها كانت على الناس أهونا
قول شاعر

٥ - ١ مقدمة:

بعد أن تعرفنا على رسالة المنظمة وحددناها، وقمنا بتحليل الملامح العامة للبيئة الخارجية لها، وما تتضمنه من فرص أو تهديدات، فإنه علينا أن نقوم بعمل مراجعة وتحليل للإمكانات الداخلية المتاحة.

والهدف من هذه المراجعة هو تقويم جوانب القوة والضعف التنظيمية في أي مجال من مجالات الأعمال، والتعرف عليها:

- في الإدارة.
- أو في التسويق.
- أو في التمويل.
- أو في الإنتاج.
- أو في البحوث والتطوير.

وهذا ما سنحاول القيام به في هذا الفصل؛ حتى يمكن للمدير الاستراتيجي أن يمضي في بناء استراتيجياته في حدود قدراته وإمكاناته، «**ورحم الله امرأً عرف قدر نفسه**».



٥- ٢ التداخل بين الوظائف المختلفة للأعمال:

إن عملية إدارة الاستراتيجية تحتاج إلى درجة عالية من التكامل والتنسيق بين جميع المناطق الوظيفية في أية منظمة، وهناك عدد غير محدود من العلاقات الحرجة والمتداخلة بين الإدارة، والتسويق، والتمويل، والإنتاج، وأنشطة البحوث والتطوير، وهذا أمر لا يحتاج إلى أي دليل أو مناقشة، إلا أن الواقع يشهد الكثير من مظاهر الفشل في العديد من المنظمات، ويرجع ذلك إلى عدم وجود التكامل والتنسيق الكامل بين هذه المناطق الوظيفية المهمة.

ففي المنشآت الصغيرة كثيرًا ما نرى أصحابها لا يملكون الخبرة إلا في مجال أو اثنين فقط، بينما يفتقرون إلى المعرفة والخبرة الكافية في باقي المناطق الوظيفية الأخرى، وهذا من شأنه أن يُحدث مشكلات قد تؤدي في النهاية إلى الفشل التام للمنظمة، وهذا ما شاهدناه في واقع منظمات الأعمال الصغيرة في مصر، حيث يعتمد أصحابها بالدرجة الأولى على ما يتوافر لديهم من إمكانات مالية أو إمكانات فنية، فيبدءون العمل ويحققون نتائج فنية باهرة، ولكنهم يكتشفون بعد ذلك أنهم قد وقعوا في مشكلات مالية، أو تسويقية، أو إنسانية (تتعلق بالأفراد) تحتاج إلى خبرة في هذا المجال ولكن بعد فوات الأوان في الغالب.

وهذا يعتبر نقصًا واضحًا في مجال الرؤية الاستراتيجية المتكاملة منذ البداية

لجميع المناطق الوظيفية لأية منظمة، حتى يمكن أن يتحقق لها النجاح والفعالية المطلوبة والدائمة.

أما في الشركات الكبيرة، سواء كانت محلية أو عابرة للجنسيات، فإنها تعاني في هذه الحالة من تعقد عملية الترابط والتداخل بين هذه الوظائف، لدرجة قد يصعب معها في الواقع العملي تحقيق التكامل والتنسيق بين هذه الوظائف المختلفة.

وليس الحال في المنظمات الحكومية والمنظمات التي لا تهدف إلى الربح بأحسن من سابقتيها، بل إننا نرى أن من أخطر العوامل التي تؤدي إلى إهدار الكثير من الموارد عدم التنسيق والتكامل بين الأجهزة والوزارات الحكومية المختلفة، والتي تعتبر خير مثال للازدواج والتكرار وإهدار الموارد (مثل العلاقة بين وزارة الكهرباء مثلاً ووزارة الاتصالات السلكية واللاسلكية والمواصلات، ومرفق المياه، ووزارة الإسكان.. إلخ).

وبالرغم من أن هيكل أية منظمة لا يقوم - في الحقيقة - إلا على ركنين أساسيين وهما:

(أ) التقسيم إلى وظائف وإدارات وأقسام.

(ب) التكامل والتنسيق فيما بين هذه الأقسام.

إلا أن الشائع هو عملية التقسيم والهيكلة، بينما تعاني معظم المنظمات بعد ذلك من ضعف ملحوظ في تحقيق التنسيق والتكامل بين كافة أجزائها، بحيث تسير جميعها بشكل متناغم ومتناسق نحو تحقيق الهدف الواحد الذي نسعى جميعًا إليه، وهذه إحدى المعضلات التنظيمية والتي تشكل عقبة أساسية أمام المدير الاستراتيجي ما لم يتداركها ويأخذها في الحسبان.

ومن الأدوات التي يمكن استخدامها للمساعدة في توضيح هذا التكامل:

* النسب المالية وخاصة نسبة معدل العائد على الاستثمار:

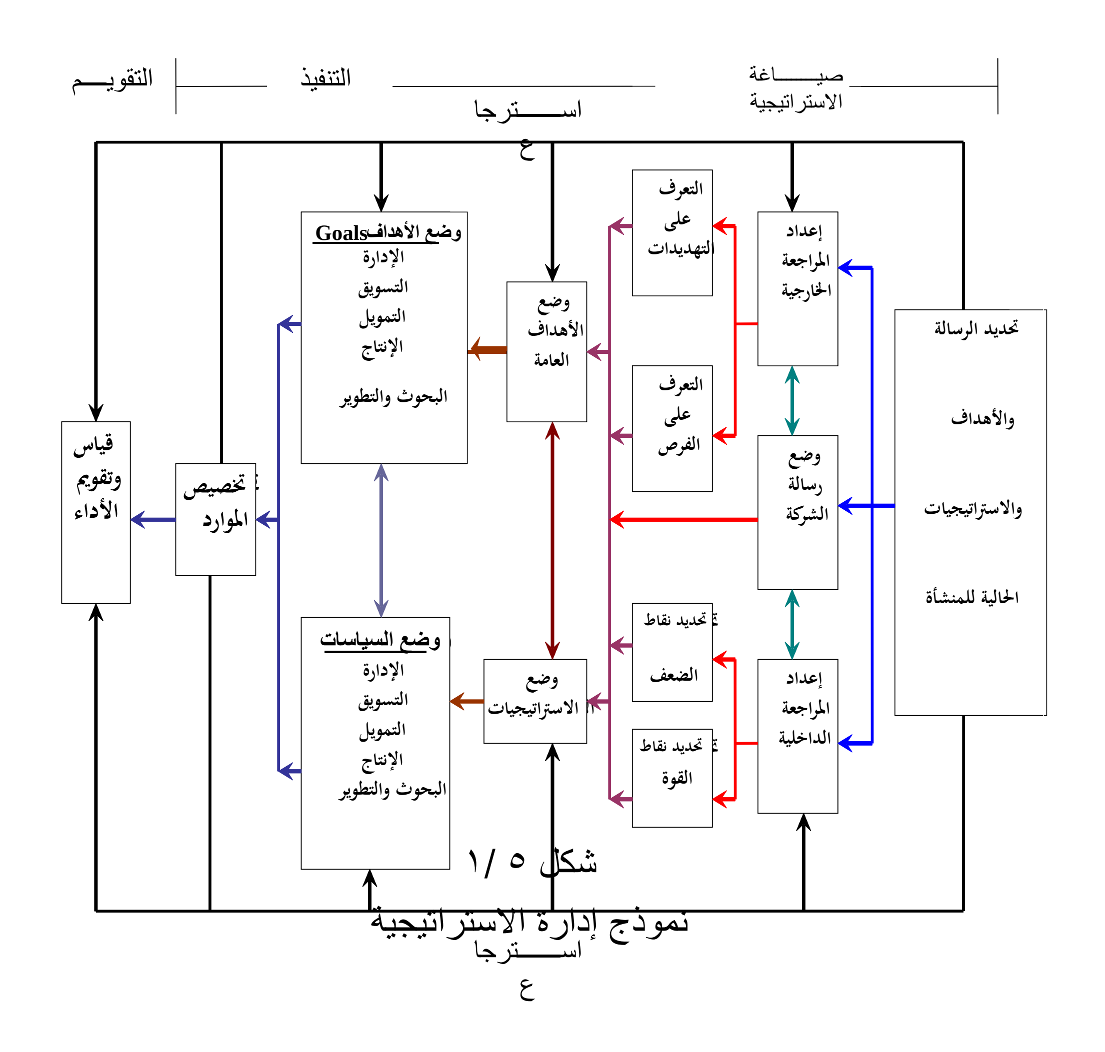
والتي يمكن أن تكون مؤشرًا لعدم كفاءة الإنتاج أو التسويق، أو ضعف سياسات الإدارة، أو أخطاء في البحوث والتطوير، أو غير ذلك من العوامل.

* التخطيط:

والذي يعتبر هو الآخر من الأنشطة المهمة التي تكشف الكثير من علاقات التداخل بين الوظائف الرئيسية المختلفة في المنظمة، فمعظم الخطط تقوم على أساس وجود جهود متكاملة ومتناسقة بين الوظائف الرئيسية المختلفة في المنظمة.

ولذلك فإننا سنحاول في هذا الفصل أن نشرح كيف يمكن مراجعة المناطق الوظيفية المختلفة، وكيف يمكن تحقيق نوع من التكامل والتناسق فيما بينها.

لذا - وكما هو واضح في شكل (٥ /١) - فإننا سوف نركز على تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف في النواحي الداخلية.



شكل ٥/١
نموذج إدارة الاستراتيجية

٥-٣ مراجعة وظائف الإدارة:

لا شك أن النظرة الشاملة لوظائف المدير تعتبر مهمة لعملية إدارة الاستراتيجية (جدول ١/٥)؛ ونظرًا لأن هناك مواضع أخرى لدراسة هذه الوظائف بصورة أعمق فإننا سوف نشير هنا إلى أمرين:

الأول: وصف موجز لكل من هذه الوظائف وأهميتها لعملية إدارة الاستراتيجية، ويمثلها (جدول١/٥).

الثاني: إطار عام للمراجعة التفصيلية لوظائف المدير يمكن الاسترشاد به في التأكد من مدى فعالية كل منها، وما بها من نقاط قوة أو نقاط ضعف، والتي يمثلها قائمة مراجعة وظائف المدير، مع ملاحظة أن وظائف المدير التي سوف نعالجها هنا هي:

- التخطيط Planning
- التنظيم Organizing
- التوجيه والدافعية Motivating
- تهيئة القوى العاملة Staffing
- الرقابة Controlling

جدول ٥ / ١

الوظائف الأساسية للإدارة وأهميتها لعملية إدارة الاستراتيجية

الوظيفة	وصف موجز لها	لأي مراحل عملية إدارة الاستراتيجية تعتبر مهمة
التخطيط	ويتعلق بكافة الأنشطة التي لها علاقة بالإعداد للمستقبل، من تنبؤ، ووضع الأهداف، والاستراتيجيات، والسياسات، والأهداف التشغيلية التفصيلية.	مرحلة صياغة الاستراتيجية
التنظيم	ويشمل كل تلك الأنشطة التي تؤدي إلى تقسيم العمل والمهام وتحقيق التنسيق والتكامل فيما بينها، والتي يترتب عليها هيكل من علاقات المهام والسلطات، ومن أمثلة ما يتضمنه: التصميم التنظيمي، التخصص الوظيفي، توصيف الوظائف، تحديد الوظائف، نطاق الإشراف، وحدة الأمر، تحليل الوظائف، تصميم الوظائف، التنسيق.	مرحلة إنجاز الاستراتيجية
الدافعية (التوجيه)	وتتضمن الجهود الموجهة نحو تشكيل السلوك الإنساني. ومن أمثلة ما تشمله: القيادة، الاتصالات، مجموعات العمل، تعديل السلوك، تفويض السلطة، الإثراء الوظيفي، الرضا الوظيفي، إشباع الحاجات، التغيير التنظيمي، الروح المعنوية للإدارة والعاملين.	مرحلة إنجاز الاستراتيجية
Staffing الأفراد	وتتركز الأنشطة هنا على الأفراد أو ما يسمى بإدارة الموارد البشرية؛ ومما تتضمنه: الأجور، والحوافز، وإدارة المرتبات، ومزايا العاملين، والمقابلات، والتعيين والإقالة، والتدريب، والتنمية الإدارية، وسلامة العاملين، وتوفير فرص متكافئة لجميع العاملين، العلاقات مع الاتحادات المختلفة، تنمية الوظيفة، بحوث الأفراد، العلاقات العامة، سياسات ولوائح ونظم العمل.	مرحلة التطبيق ومرحلة تقويم الاستراتيجية
الرقابة	وتشمل جميع الأنشطة التي تعمل على التأكد من أن النتائج الفعلية المحققة متسقة مع النتائج المخططة، ومما تشمله:	مرحلة تقويم الاستراتيجية

الوظيفة	وصف موجز لها	لأي مراحل عملية إدارة الاستراتيجية تعتبر مهمة
	مراقبة الجودة، ومراقبة المبيعات، والمخزون، والرقابة المالية، ورقابة التكاليف، وتحليل الانحرافات...	

Source: Fred, David, op. cit., P. 150.

٥ /١/٣ قائمة مراجعة وظائف الإدارة:

وحتى يمكن للمدير الاستراتيجي أن يقوم بعملية مراجعة فعالة لجميع وظائف الإدارة يحدد من خلالها ما تحمله من نقاط قوة أو من نقاط ضعف، فإننا سوف نزوده بقائمة بها مجموعة من الأسئلة حول كل وظيفة من وظائف المدير، والإجابة المحتملة لأي من هذه الأسئلة هي: نعم أو لا، مع ملاحظة أنه:

- في حالة الإجابة بـ «لا» فإن ذلك معناه أن هذا العنصر يمثل نقطة ضعف محتملة في الإدارة.
- وفي حالة الإجابة بـ «نعم» فإن هذا يعني أن هذا العنصر يمثل نقطة قوة محتملة.

ومما لا شك فيه أن هذه القائمة ليست مقدسة، بل إنها يمكن أن تعدل في ضوء ظروف وحالة كل منشأة.

ومن أهم هذه الأسئلة التي تغطيها القائمة المقترحة ما يلي:

أ- التخطيط:

١- هل تضع المنظمة أهدافًا واضحة ومحدودة؟

٢- هل للمنظمة استراتيجية شاملة للمنافسة في صناعتها الأساسية؟

٣- هل تقوم المنظمة بالتنبؤ بالاتجاهات البيئية التكنولوجية، والاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، المتعلقة بنشاطها؟

٤- هل تقوم بمعرفة، والتنبؤ بتصرفات المنافسين، وردود الأفعال في السوق؟

٥- هل تتعرف المنظمة على احتياجات عملائها الرئيسيين، ومورديها، وموزعيها، ودائنيها، وعامليها، وحملة أسهمها، وتعمل على التنبؤ بها؟

٦- هل تملك المنظمة نظامًا جيدًا للموازنة؟

٧- هل تستخدم مدخل عملية إدارة الاستراتيجية لاتخاذ قرارات المنشأة؟

٨- هل للمنشأة صياغة مكتوبة لرسالتها؟

٩- وهل لها خطط موقفية (مرنة)؟

١٠- هل تقوم بتخصيص الموارد طبقًا للأهداف الموضوعة؟

١١- وهل تملك أهدافًا، واستراتيجيات، وتكتيكات، وسياسات تعتبر متسقة ويعضد كل منها الآخر، ويمكن التعبير عنها وتوصيلها بوضوح لكافة أنحاء المنظمة؟

ب- التنظيم:

١- هل تملك المنظمة هيكلاً تنظيميًا واضحًا وفعالاً يعبر عنه بخريطة تنظيمية رسمية؟

٢- وهل تعكس الخريطة التنظيمية الهيكل الأنسب للمنظمة؟

٣- وهل توضح الخريطة التنظيمية نطاقًا مقبولاً للإشراف؟

٤- وهل الأنشطة المتشابهة مجمعة معًا في الهيكل التنظيمي؟

٥- وهل الوظائف الاستشارية - كإدارة الأفراد مثلاً - تظهر في مكانها المناسب في الخريطة؟

٦- وهل مبدأ وحدة الأمر يسير كما هو مبين بالخريطة؟

٧- وهل يقوم المديرون بالتفويض الفعال للسلطة؟

٨- وهل يوجد توصيف مكتوب للوظائف ويستفاد به؟

٩- هل تملك المنظمة وتستخدم مواصفات وحدودًا مكتوبة للوظائف؟

١٠- وهل هذه الوظائف تعتبر متحدية، ومجزية، وذات معنى؟

ج- التوجيه والدافعية:

١- هل الروح المعنوية للعاملين تعتبر مرتفعة؟

٢- وهل تعتبر الروح المعنوية للإدارة أيضًا مرتفعة؟

٣- وهل يعتبر الرضا عن الوظيفة عاليًا؟

٤- وهل يستخدم نمط إداري تشاوري؟

٥- وهل يتم تشجيع الخلق، والابتكار والإبداع؟

٦- وهل يعتبر معدل الغياب منخفضًا؟

٧- وهل يعتبر معدل دوران العمل أيضًا منخفضًا؟

٨ – وهل يعرف المديرون عدد وتكوين الجماعات غير الرسمية في المنظمة؟

٩- وهل تعتبر معايير وقيم الجماعات غير الرسمية مفضلة ومتوافقة مع الإدارة؟

١٠- وهل يوجد نظام جيد للاتصالات ذات الاتجاهين في المنظمة؟

١١- وهل يعتبر المديرون في المنظمة قادة أكفاء؟

١٢- وهل للمنظمة نظام جيد للثواب والعقاب؟

١٣- وهل تستطيع المنظمة وعاملوها التكيف الجيد مع التغيير؟

١٤- وهل يستطيع العاملون إشباع احتياجاتهم الفردية من خلال المنظمة؟

١٥- وهل تعتبر سياسات الأقسام معقولة وتعضد الأهداف المحددة؟

د- العمالة:

١- هل تملك المنظمة مديرًا للأفراد، أو إدارة للموارد البشرية؟

٢- هل تقوم المنظمة بتعيين موظفيها بعد عملية انتقاء ومقابلات، واختبارات، واختيار دقيق؟

٣- هل توفر للموظفين والإدارة برامج تدريبية مستمرة؟

٤- هل توفر مزايا معقولة للعاملين؟

٥- وهل تملك نظامًا فعالاً لتقويم كفاءة العاملين؟

٦- وهل لديها نظام جيد لإدارة المرتبات والأجور؟

٧- هل لديها إجراءات لمعرفة وتتبع أسباب الشكوى؟

٨- وهل لديها سياسات منتظمة للأفراد؟

٩- وهل لديها نظام لتخطيط المسار الوظيفي؟

١٠- وهل يتوافر الاحترام والثقة المتبادلة بين المديرين التنفيذيين وبين مديري الأفراد في المنظمة؟

١١- وهل ظروف العمل في المنظمة نظيفة وآمنة؟

١٢- وهل توفر فرصًا متكافئة للعاملين؟

١٣- وهل لديها برنامج عمل للتثبيت؟

١٤- وهل تتبع سياسة الترقية من داخلها؟

١٥- وهل توفر النصح والإرشاد للعاملين بها؟

١٦- وهل تعتبر العلاقة جيدة بين الإدارة واتحاد العاملين؟

١٧- وهل يوجد بها ميثاق للقيم والأخلاق العليا؟

هـ- الرقابة:

١- هل تملك المنظمة نظامًا جيدًا للرقابة المالية؟

٢- وهل لديها نظام جيد للرقابة على المبيعات؟

٣- وهل لديها نظام جيد للرقابة على المخزون؟

٤- ،، ،، ،، ،، ،، ،، التكاليف؟

٥- ،، ،، ،، ،، ،، ،،، الإنتاج؟

٦- ،، ،، ،، ،، للرقابة الإدارية؟

٧- ،، ،، ،، ،، لمراقبة الجودة؟

٨- وهل نظم المتابعة بها مدعمة بالكمبيوتر؟

٩- وهل يوجد معايير واضحة للإنتاجية في جميع إدارات المنشأة؟

١٠- وهل هناك تحديد منتظم ومستمر للانحرافات الإيجابية والسلبية التي تظهرها عملية الرقابة؟

١١- وهل يتم اتخاذ إجراءات عاجلة، وفورية لإصلاح الانحرافات السالبة؟

١٢- وهل يدعم نظام الرقابة عملية الثواب والعقاب في المنظمة؟

١٣- وهل توجد سيطرة ورقابة فعالة على أنماط السلوك غير الأخلاقية؟

١٤- وهل تتميز جميع نظم الرقابة في المنظمة، بالفورية، والدقة، والشمول؟

ومما نود الإشارة إليه في هذا الصدد، أن هذه المراجعة لوظائف المدير يجب ألا تنتهي، بل على الإدارة الفعالة للمنظمة أن تصمم نظامًا يمكنه أن يجعل هذه المراجعة مستمرة، ويتيح كافة المعلومات الحقيقية عن هذا الجانب المهم للمدير الاستراتيجي، فإن أي ضعف هنا في أي جانب من وظائف المدير سوف يكون له انعكاسه الخطير على سائر أعمال ووظائف المنظمة وبصورة متضاعفة، فإن كان هناك أي ضعف في أي جانب، فإن الجهود يجب أن توجَّه فورًا لإصلاحه وتقويته، وإن كان هناك قوة فإن الجهود يجب أن توجَّه إلى أمرين: الاستفادة به، والمحافظة عليه.

فليس هناك أمر يثبت على حال واحدة طوال الوقت، وكما يقولون فإن دوام الحال من المحال؛ ولذلك فإن هذه المراجعة - وخاصة أن معظم متغيراتها غير ملموسة - تحتاج إلى عين بصيرة ونظام رسمي محدد يستطيع أن يتلمس مواطن القوة والضعف قبل فوات الأوان، ويحدد التصرف المناسب حيال كل منها.

ولقد لاحظت في الواقع العملي أن أكثر الأجزاء التي تغفل عن مثل هذه المراجعة الدقيقة هي تلك العناصر المتعلقة بوظائف المدير، ورغم خطورتها إلا أن أثرها قد لا يُحسّ إلا بعد استفحال الأمر، وحينئذ تكون هناك أشياء قد حدثت يصعب إصلاحها أو استدراكها أو علاجها أو تعويضها.

ونكرر أن ما ذُكر هنا هو مجرد إطار عام قد يختلف من حالة لأخرى أو من وقت لآخر.

٥- ٤ مصفوفة تقويم العوامل الداخلية:

إن الخطوة الأخيرة في إجراء مراجعة إدارة الاستراتيجية للعوامل الداخلية هي تكوين مصفوفة تقويم العوامل الداخلية، كتلك التي انتهينا إليها في الفصل السابق عند تقويم العوامل الخارجية.

وتساعد هذه الإدارة التحليلية لصياغة الاستراتيجية في:

تلخيص وتحليل وتقويم عناصر القوة والضعف الرئيسية في:

الإدارة والتسويق، والتمويل، والإنتاج، والبحوث والتطوير...الخ

ويساعد ذلك التحليل من خلال هذه الأداة على وضع أساس لفحص ودراسة العلاقات المتداخلة فيما بين هذه الوظائف.

ويحتاج إعداد هذه المصفوفة إلى الحكم والتقدير الشخصي؛ ولذلك فإن مظهرها الذي قد يبدو في شكل علمي يجب ألا يخدع أو يضلل رجال الاستراتيجية فيعطونها أكثر مما تستحق، *فهي ليست إلا مجرد أداة استرشادية ومفيدة في عملية التحليل*، كما سبق أن أشرنا في بداية هذه الفقرة.

١/٤/٥ خطوات إعداد مصفوفة تقويم العوامل الداخلية:

هناك خمس خطوات أساسية لإعداد هذه المصفوفة وهي:

١- التعرف على نقاط الضعف والقوة الأساسية للمنظمة.

٢- تحديد الأوزان بحيث يتراوح ما بين صفر (غير مهم)، وواحد صحيح (مهم جدًا)، وذلك لكل عنصر من العناصر.

ويشير الوزن إلى الأهمية النسبية لكل عنصر في المساهمة في النجاح لصناعة معينة.

وبصرف النظر عن كونه يمثل نقطة قوة أو نقطة ضعف، فإن العناصر التي تعتبر ذات تأثير بالغ الأهمية على الأداء يجب أن تنال أوزانًا أعلى، ولا يجب أن يزيد مجموع أوزان جميع العناصر عن واحد صحيح.

٣- نحدد أمام كل عنصر درجة من ١ إلى ٤ لتحديد ما إذا كان يمثل نقطة قوة أو ضعف، ويعتبر (الترتيب =١) نقطة ضعف خطيرة، بينما (الترتيب = ٢) يعني نقطة ضعف ثانوية، بينما (الترتيب = ٣) فيعني نقطة قوة ثانوية، (أما الترتيب = ٤) فيعني نقطة قوة أساسية.

٤- الحصول على الدرجة المرجحة لكل عنصر، وذلك بضرب درجة أو رتبة كل عنصر في الوزن النسبي له.

٥- الحصول على الدرجة المرجحة الكلية، وذلك بجمع الدرجات المرجحة لجميع العناصر؛ فإن الدرجة المرجحة لا يجب أن تزيد عن ٤، والمتوسط سوف

يكون ٢,٥، أما الدرجات المرجحة الكلية التي تقل عن ٢,٥ فإنها سوف تشير إلى أن مثل هذه المنظمة تعاني من حالة ضعف داخلية عامة، بينما تشير الدرجة المرجحة الكلية التي تزيد عن ٢,٥ إلى أن مثل هذه المنظمة تتمتع بوضع داخلي قوى نسبيًا، وهذه المصفوفة يجب أن تحتوي على عدد من العناصر يتراوح مابين خمسة إلى عشرين عنصرًا، ولكن عدد العناصر لا يجب أن يؤثر في ترتيب الدرجة المرجحة الكلية كما سبق أن ذكرنا.

٢/٤/٥ مثال افتراضي لمصفوفة تقويم العوامل الداخلية:

سوف نعرض في الجدول(٢/٥) مثالاً توضيحيًّا افتراضيًا لشركة تقوم بتقويم العوامل الداخلية لها من خلال ستة عناصر رئيسية، ويتضح من المصفوفة ما يأتي:

- أن أهم عامل يؤثر في نجاح مثل هذه الصناعة هو غيبة الهيكل التنظيمي، يليه الروح المعنوية للعاملين.
- أن أكبر نقاط الضعف لدى هذه الشركة هي غالبية الهيكل التنظيمي نفسه.
- وأن أكبر نقاط القوة لديها تتمثل في ارتفاع مستوى جودة المنتجات.
- أما الدرجة المرجحة الكلية فإنها بلغت ٢,٣١ وهذا يعني أنها أقل من المتوسط أي تعاني من حالة ضعف داخلي نسبي عام.

وفي الشركات متعددة الأقسام شبه المستقلة يجب أن يعد لكل قسم مصفوفة خاصة به.

جدول ٢/٥
مثال افتراضي لمصفوفة تقويم العوامل الداخلية

م	العناصر الداخلية الأساسية	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة المرجحة الكلية
١	انخفاض الروح المعنوية للعاملين	٠,٢٢	٢	٠,٤٤
٢	درجة عالية من جودة المنتجات	٠,١٨	٤	٠,٧٢
٣	هامش ربح يفوق متوسط الصناعة	٠,١٠	٣	٠,٣٠
٤	وفرة وزيادة في رأس المال العامل	٠,١٥	٣	٠,٤٥
٥	غياب هيكل تنظيمي جيد وفعال	٠,٣٠	١	٠,٣٠
٦	عدم وجود هيئة تعمل في البحوث والتطوير.	٠,٠٥	٢	٠,١٠
٧	المجموع	١,٠٠		٢,٣١

المصدر: - F. David, op. cit., p. 189

٥/٥خاتمة

إن فكرة المراجعة الداخلية الدورية تعتبر حيوية وضرورية لنجاح أية منظمة من المنظمات في مصر، وآن الأوان لكي تقوم إدارة كل منظمة بعمل مثل هذه المراجعة؛ حتى تقف على أول طريق بناء استراتيجية حقيقية للتقدم والنمو المستمر، ومن العجيب بل والمدهش حقًا أن الكثير من المنظمات لا يقوم بمثل هذه المراجعة، والأكثر عجبًا أن بعض المنظمات، وخاصة الناجح منها في مجال التصدير وخاصة لأوروبا، بدأ يفكر في عمل مثل هذه المراجعة الداخلية الشاملة، ليس عن اقتناع وطيب خاطر، ولكنه اضطرار وخضوع للشروط القاسية (أعتبرها فرصة عظيمة) التي وضعتها المجموعة الأوربية، والتي تتمثل في مواصفات (ISO).

ولقد قمنا في هذا الفصل باستعراض أهم الأدوات والخطوات التي يمكن من خلالها إجراء مثل هذه المراجعة الداخلية الفعالة.

والذي أود الإشارة إليه في نهاية هذا الفصل هو أن مثل هذه المراجعة يجب أن تكون دورية ومستمرة للتعرف على أي مظهر من مظاهر القوة أو الضعف الذي يمكن أن ينشأ في المنظمة أولاً بأول؛ فإن الأمر لا يمكن أن يتوقف على حال واحدة لأي منظمة من المنظمات، فدوام الحال من المحال.

وحينما يعتقد المرء أنه قد بلغ القمة فإنه يكون قد بدأ يخطط فعليًا للتراجع والفشل الذريع، فليس هناك نهاية للنجاح ولا كمال لبشر.

هوامش

(1) For More Details , you Can See:
Philip Kotler, Marketing Management: Analysis ،Planning and Control (New Jersey: Prentice. Hall, Inc. (1984).

(2) Fred David , Op ,. Cit P. 160

(٢) للمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى Kotler , Op. Cit.:

(٣) للمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى:

-J. Evans and B:Berman , Marketing , (New York: Macmillan , 1982) and

-Fred David , Op. Cit. , PP. 160 - 166

(4) P. Kotler , Op. Cit. , PP. 767 - 70

(5) J.V. Horne , financial Managerment and policy , (englewood cliffs, N. J.: Prentice - Hall inc. , 1974).

(٦) للمزيد من التفصيل حول هذا الموضوع راجع: د.شوقي حسين عبد الله التمويل والإدارة المالية، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٠م). ؛ خيري الجزيري، إدارة التمويل، (القاهرة: دار الثقافة العربية، ٢٠١٥)، عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، (القاهرة: مركز التعليم المفتوح جامعة القاهرة)

(٧) للمزيد من التفصيل عن جوانب النقص والقصور في التحليل المالي راجع: عبد الجميد أبو ناعم المرجع السابق ذكره مباشرة ف ١٢ ، د. شوقي حسين عبد الله ف ٣.

(٨) للمزيد من التفصيل راجع د.شوقي حسين عبد الله، مرجع سابق، فصل ٤:٧

(٩) للمزيد من التفصيل راجع: المرجع السابق، فصل ١٢

(١٠) ويغطى هذا الجانب كثير من مراجع دراسة الجدوى، وكذلك كتب التمويل، ويمكن الرجوع إلى أي منها للمزيد من التفصيل.

(١١) R.Schroeder ,operations Management (New York Mc Graw-Hill Inc. ,1981): P. 12

(١٢) Henry Mintezberg, The Structuring of Organization (Englewood cliffs N. J.: Prentice - Hall. Inc. , 1979) P. 24.

(١٣) R. Lubar. Rediscovering the factory in , F. David , op. Cit. , p. 179

(١٤) For more dedails see: E. Buffa and R. K. Sarin , Modern production operations management , (N. Y. John Wiley & Sons , Inc. , 1987) , PP.715 - 720

(١٥) للمزيد من التفصيل راجع Ibid , pp. 734 - 748.

(١٦) المصدر الأساسي لهذه القائمة والقوائم السابقة هو F. David , Op. Cit

(١٧) صبري سعيد، «البحث العلمي والتطور التكنولوجي وسباق التسلح»، مجلة عالم الاقتصاد، عدد ٢٣ ديسمبر ١٩٩٣ ص ٣١

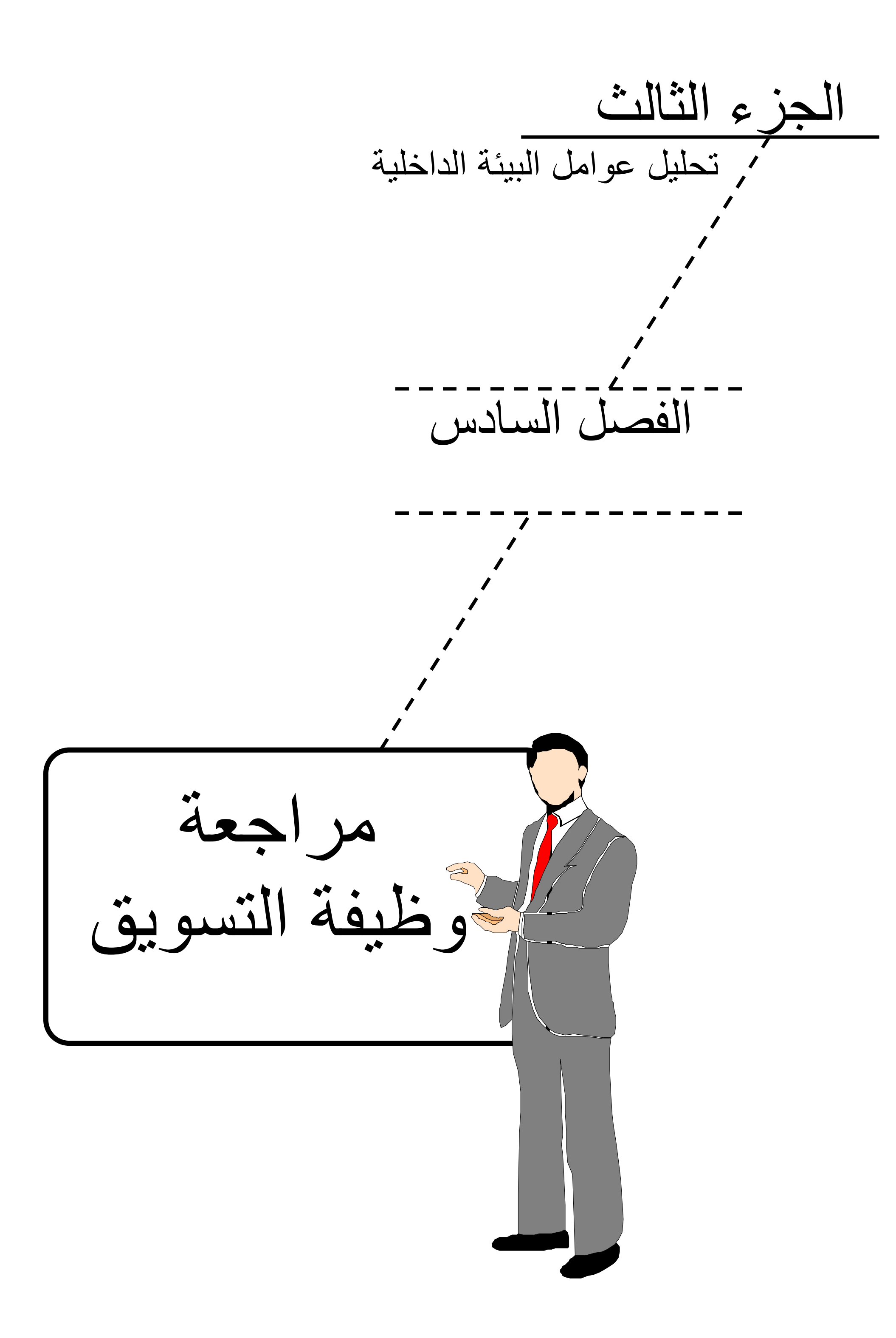
(١٨) H.B.R «Peter Druker , truker , the new Prodictivity Challenges , (nov - dece 1991)

(١٩) د. جمال الدين الخازندار، كوريا المعجزة الاقتصادية الإدارة والإنجاز (القاهرة، والإسكندرية: قايتباي للطباعة والنشر والتوزيع، يونية١٩٩٣) ص ٥٦.

(٢٠) المرجع السابق مباشرة، ص ٧٨

(٢١) د. محمد المحمدي الماضي: أثر درجة عدم التأكد البيئي على الهيكل التنظيمي لأجهزة البحوث والتطوير بشركات القطاع العام المصرية، مرجع سابق.

(٢٢) F.David , Op. Cit. , pp. 187 - 188.


الجزء الثالث
تحليل عوامل البيئة الداخلية
الفصل السادس
مراجعة
وظيفة التسويق



سيدي، إن الطريقة الوحيدة لمنع رجال التسويق الهاتفي من الاتصال بك أثناء تناولك للطعام هي ألا تتناول الطعام

١/٦ مفهوم وأهمية وظيفة التسويق

يمكن تعريف التسويق بأنه:

> «جميع الأنشطة التي تعمل على انتقال المنتَج من المنتِج إلى المستهلِك الأخير، أو المشتري الصناعي، مع تحقيق الإشباع المتبادل لكلا الطرفين».

كما يمكن تعريفه طبقًا للمفهوم الموسع لفيليب كتلر بأنه:

> «نشاط إنساني يهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية التبادل».

كما يمكن لنا أن نصف التسويق بأنه:

> «عملية تحديد، والتنبؤ ، وإثارة، والوفاء بحاجات ورغبات العملاء من السلع والخدمات».

ونظرًا لأهمية التسويق لكافة أعمال المنشأة، باعتباره وظيفة مستمرة تسبق عملية الإنتاج تخطيطًا، وتتبعها تنفيذًا، وتستمر إلى ما بعد انتقال المنتَج إلى العميل، فإن أثر هذه الوظيفة يعتبر مهمًا لنجاح المنظمة ككل.

ولذلك فمن المهم أن نطمئن على مكانة هذه الوظيفة في تفكير واهتمام إدارة الاستراتيجية؛ فبناءً على هذه المكانة لدى إدارة الاستراتيجية تتحدد أهميتها في المنظمة، ودرجة نجاحها أو فشلها.

٢/٦ فلسفة الإدارة الاستراتيجية تجاه التسويق:

ولذلك فإن السؤال الاستراتيجي الأول والأهم هو:

ما هي فلسفة الإدارة الاستراتيجية تجاه التسويق؟

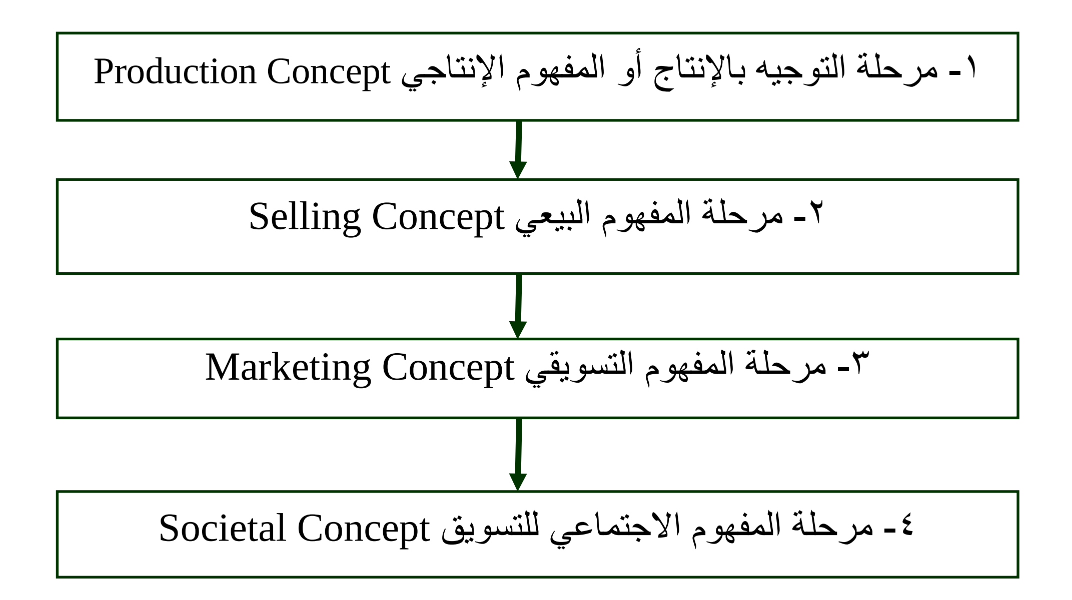
وللحقيقة فقد أثبتت كثير من الدراسات أن فلسفة الإدارة تجاه التسويق مرت بعدة مراحل، وخاصة في الدول المتقدمة، وهي:

١- مرحلة التوجيه بالإنتاج أو المفهوم الإنتاجي Production Concept

٢- مرحلة المفهوم البيعي Selling Concept

٣ - مرحلة المفهوم التسويقي Marketing Concept

٤- مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق Societal Concept



و لقد ميَّز المرحلة الأولى الاهتمام بالإنتاج، من حيث الكم والكيف والتكاليف، حيث كانت المشكلة تنصب على ضرورة وفرة السلع والخدمات بالدرجة الأولى، وهي المرحلة التي كانت سائدة في أمريكا حتى العشرينيات من هذا القرن، حيث بدأ يظهر الإنتاج بالحجم الكبير، وتكدست السلع في المخازن، وحدث الكساد الكبير؛ مما دفع الإدارة إلى معالجة هذه المشكلة بالتركيز على وظيفة البيع والترويج والاهتمام برجال البيع، وهذا هو ما يعبر عن المرحلة الثانية «المفهوم البيعي».

وبصفة عامة يمكن القول بأن في كل من المرحلة الأولى والثانية لم يكن هناك كيان متكامل لوظيفة التسويق، بل لم يكن هناك مشكلة تسويقية أصلاً في المرحلة الأولى، بينما كانت المشكلة التي تم التركيز عليها في المرحلة الثانية هي عملية تصريف المخزون، من خلال التركيز على البيع؛ فالسلوك هنا سلوك رد فعل وليس مبادرة.

ويمكن تلخيص الفلسفة التي كانت سائدة حينئذ لدى الإدارة العليا تجاه التسويق بهذه الجملة:

«إننا نبيع ما يمكن إنتاجه»

فليس هناك أدنى اهتمام موجه لدراسة أو الاهتمام بحاجات ورغبات وظروف المستهلك، وظلت هذه المرحلة سائدة حتى الخمسينيات من هذا القرن تقريبًا، حيث بدأ في الأفق تطورات اجتماعية وسياسية واقتصادية وتنافسية وتعليمية، سواء في جانب

المستهلكين أو المنتجين أو الحكومات؛ مما دفعت الشركات المنتجة المتنافسة على

الحصول على المستهلك الذي أصبح أكثر وعيًا وثقافة وعلمًا ومكانة، إلى الاهتمام به أولاً، ودراسة حاجاته ورغباته ومواصفاته...إلخ؛ حتى يتسنى لها تعميم مزيج تسويقي فعال، يشبع ويرضي هذه الحاجات والرغبات.

ومن ثم بدأ في الظهور ما يسمى بالمفهوم التسويقي، أو المفهوم الحديث للتسويق، أو التوجيه بالمستهلك، والذي يقوم على أربعة عناصر مهمة، وهي:

١- أن المستهلك هو الموجه الأول لجميع قرارات المنشأة، فهو على قمة الهرم التنظيمي.

٢- ضرورة تحقيق التكامل بين جميع وظائف المشروع المختلفة، ووظيفة التسويق لإشباع حاجات ورغبات المستهلك.

٣- ضرورة تحقيق التكامل بين جميع وظائف التسويق المختلفة.

٤- أن هدف الربح للمشروع يأتي في المدى البعيد من خلال تحقيق الإشباع والرضا لحاجات ورغبات المستهلك.

ومن هنا بدأ يظهر كيان متكامل ومستقل وأساسي لوظيفة التسويق في أية منظمة، تتلخص في أربعة عناصر سميت بعناصر المزيج التسويقي (سنوضحها بعد قليل).

وبصفة عامة فقد أوصلتنا هذه المرحلة إلى التسويق بهذا المعنى المتكامل الذي يجب أن يكون في ذهن الإدارة الاستراتيجية ولا يغيب عنها لحظة.

وفي الستينيات من هذا القرن بدأ يظهر مفهوم جديد أضيف إلى المفهوم السابق أطلق عليه «المفهوم الاجتماعي»؛ وذلك حتى لا تكون حاجات ورغبات المستهلك هي كل شيء بالنسبة للشركة، حتى وإن كانت ضد مصلحة المجتمع، فأضيف إلى عناصر المفهوم التسويقي الأربعة السابقة عنصر خامس وهو:

- أنه يجب مراعاة مصلحة المجتمع، ولا يكون إشباع حاجات المستهلك على حساب مصلحة المجتمع أو الفرد في المدى البعيد.

ولقد كان من محركات هذه الفلسفة الجديدة حركات المستهلكين التي بدأت في الظهور بقوة في أمريكا في هذه الفترة بقيادة المحامي الأمريكي (رالف نادر)، والتي أسفرت - ولا تزال - عن كثير من المكاسب لكل من المجتمع ومجموع المستهلكين.

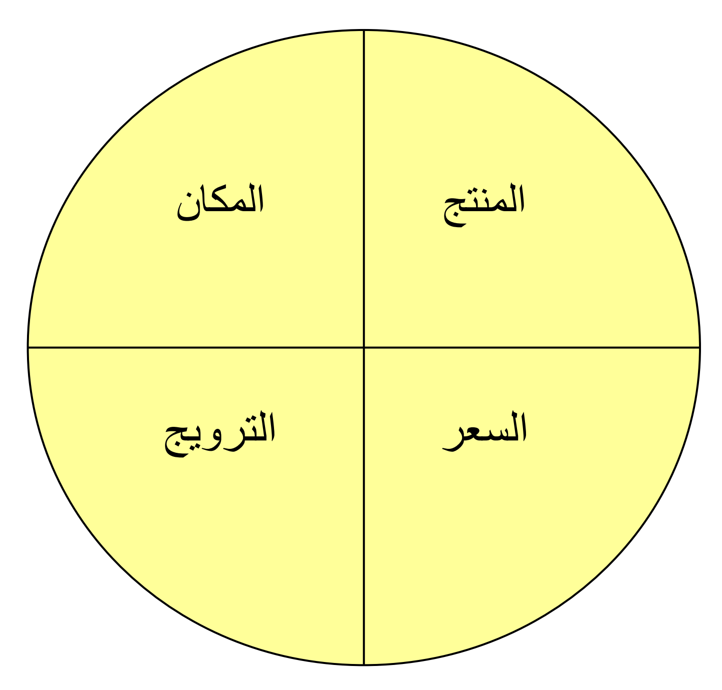
ويمكن لنا أن نلخص فلسفة الإدارة الاستراتيجية في هاتين المرحلتين بتلك الجملة:

«إننا ننتج ما يمكن بيعه، ولا نبيع ما يمكن إنتاجه»

وأود أن أشير في هذا الصدد أن هذه الفلسفات توجد بدرجات مختلفة في البلد نفسه وفي الوقت نفسه، ولكن الذي يغلب على بلد قد يختلف عن ذلك السائد في بلد غيره، ولعل المشاهد عندنا أن الفلسفة الأولى؛ التوجيه بالإنتاج وتجاهل المستهلك، هي التي ظلت سائدة وغالبة حتى بداية الثمانينيات من هذا القرن تقريبًا، ولعلنا - لظروف بيئية وتنافسية كثيرة - نتحرك الآن نحو تبني الإدارة العليا للشركات المختلفة لفلسفة التوجيه بالمستهلك والمفهوم الاجتماعي.

٣/٦ عناصر المزيج التسويقي:

متغيرات يمكن التحكم فيها بواسطة الإدارة، وتتمثل في أربعة عناصر هي:



شكل ١/٦ يوضح أهم عناصر المزيج التسويقي

(أ) المنتج: Product

ويشمل العديد من القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمنتَج مثل:

* تمييز * تغليف
* ضمان * خدمة
* تخطيط منتجات * تشكيل
* تنويع * دورة حياة
* تصميم مزيج المنتجات، من تحديد لدرجة:
  * العمق
  * والاتساع
  * والاتساق لعناصر مزيج المنتجات ...إلخ.

(ب) المكان: Place

ما يشمله من:

- نقل أو تخزين، أو عملية نشر للمنتج على السوق، واستخدام استراتيجيات التوزيع المختلفة من:
- توزيع مباشر، أو غير مباشر
- أو شامل، أو انتقائي، أو وحيد
- والمنشآت التوزيعية من: جملة وتجزئة، ووكلاء مختلفين... إلخ.

(ج) السعر: Price

وذلك بتحديد طريقة التسعير المناسبة، هل هي:

- [التكلفة + الربح] = السعر
- أو السعر - التكلفة = الربح؟]

أي الطريقتين أكثر واقعية، وأيها يطبق أكثر لديكم؟

....
....

وما هي أهم استراتيجيات التسعير:

- استراتيجية كشط السوق؟
- أو التمكن من السوق؟

وسياسات التسعير:

- هل هي سياسة السعر المتغير؟
- أم الموحد؟
- أم غير المتغير؟

وسياسة الخصومات المختلفة...إلخ.

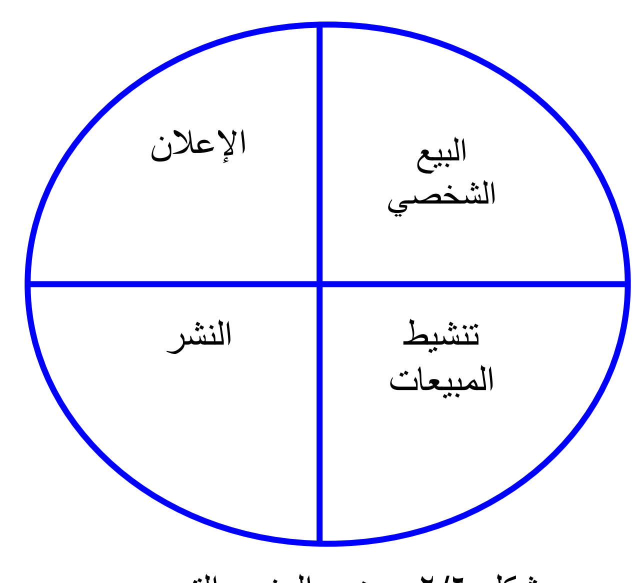
ما مدى تطبيق ذلك في الواقع لديكم؟

....
....

(د) الترويج: Promotion

ويعتبر الترويج مزيجًا يتكون من أربعة عناصر هو الآخر، وهي:

- الإعلان Advertising
- البيع الشخصي Personal Selling
- النشر Publicity
- تنشيط المبيعات Sales Activation



شكل ٢/٦ يوضح المزيج الترويجي

يضاف إلى كل العناصر السابقة وظيفة مستقلة تعمل على خدمتها جميعًا وهي:

«وظيفة بحوث التسويق».

وهناك من اقترح تسع وظائف تسويقية أساسية يمكن لإدارة الاستراتيجية أن تتعرف من خلال تحليلها ودراستها على نقاط القوة والضعف في المجال التسويقي، وهي:

١- تحليل ودراسة المستهلك.
٢- الشراء.
٣- البيع.
٤- تخطيط المنتجات.
٥- تخطيط الأسعار.
٦- التوزيع.
٧- بحوث التسويق.
٨- تحليل الفرص.
٩- المسئولية الاجتماعية.

٦/٤ نحو إطار عام لمراجعة النشاط التسويقي

لقد قام الكاتب الأمريكي الأشهر في مجال التسويق في الوقت الحاضر (Kolter) باقتراح قائمة يمكن من خلالها للمدير الاستراتيجي أن يراجع أهم بنود النشاط التسويقي، والتي اعتبرها (Kolter) عملية فحص دورية ومنتظمة، ومستقلة وشاملة، للبيئة والأهداف، والاستراتيجيات، والأنشطة التسويقية للشركة؛ حتى يمكن التعرف على ما بها من نقاط قوة أو ضعف، وسوف نعرض لهذه القائمة في السطور التالية، مع التنبيه على أنها يمكن أن تتكيف لتناسب أي نوع من المنظمات.

٦/٤/١ قائمة مراجعة النشاط التسويقي:

٦/٤/١/١مراجعة النظم التسويقية:

١- هل يوفر نظام الاستخبارات التسويقية معلومات دقيقة وكافية وفي الوقت المناسب عن التطورات التي تحدث في السوق، والمتعلقة بالعملاء، والموزعين، والمتعاملين، والمنافسين، والموردين، والجماهير المختلفة؟

٢- هل يطلب متخذو القرار في الشركة بحوثًا تسويقية كافية، وهل يستخدمون نتائجها؟

٣- هل تستخدم المنظمة أفضل الأساليب للتنبؤ بالسوق والمبيعات؟

٤- هل يُعتبر نظام التخطيط التسويقي مفهومًا وفعالاً؟

٥- هل التنبؤ بالمبيعات وقياس السوق المرتقبة تم بطريقة جيدة وصحيحة؟

٦- هل تم وضع حصص المبيعات طبقًا لأسس سليمة؟

٧- هل تعتبر إجراءات المتابعة مناسبة بدرجة تسمح بضمان تحقيق وإنجاز الأهداف السنوية؟

٨- هل تقوم الإدارة دوريًّا بتحليل ربحية المنتجات، والأسواق، والمناطق، وقنوات التوزيع؟

٩- هل يتم تحليل وفحص تكاليف التسويق دوريًا؟

١٠- هل الشركة منظمة بصورة جيدة بحيث تسمح بتجميع، وتوليد، وتصفية أفكار المنتجات الجديدة؟

١١- هل تقوم الشركة بعمل البحث والدراسة المناسبة قبل الدخول في استثمار أفكار جديدة؟

١٢- وهل تقوم بتنفيذ اختبار مناسب لكل من السوق، والمنتج قبل إدخال المنتج الجديد السوق؟

٦/٤/١/٢مراجعة إنتاجية التسويق:

١- ما هي ربحية المنتجات، والأسواق، والمناطق، وقنوات التوزيع المختلفة للشركة؟

٢- هل يجب على الشركة أن تدخل، أو تتوسع، أو تتعاقد، أو تنسحب من أي شريحة من شرائح الأعمال؟ وما هي نتائج ذلك على الربحية في كل من المدى القصير والمدى الطويل؟

٣- وهل يعاني أي نشاط تسويقي من تحمل تكاليف مرتفعة؟ وهل يمكن اتخاذ خطوات تخفيض التكاليف بالنسبة له؟

٦/٤/١/٣مراجعة وظيفة التسويق:

١- ما هي أهداف خط المنتجات؟ وهل تعتبر هذه الأهداف جيدة؟ وهل يعمل خط المنتجات الحالي على الوفاء بهذه الأهداف؟

٢- هل يجب أن يتم توسيع خط المنتجات أو تبسيطه أو تضييقه لأعلى أو لأسفل، أو للاثنين معًا؟

٣- وما هي المنتجات التي يجب حذفها؟ وما هي المنتجات التي يجب إضافتها؟

٤- ما هي اتجاهات ومعرفة المشترين تجاه جودة المنتجات وخصائصها، وطرازها وتمييزها...الخ، لكل من الشركة ومنافسيها؟

٥- ما هي أهداف وإجراءات وسياسات واستراتيجيات التسعير؟

٦- هل يرى العملاء أن أسعار الشركة تتمشى مع قيمة عروضها؟

٧- ما الذي تعرفه الإدارة عن مرونة الطلب للسعر، وتأثيرات منحنى الخبرة وأسعار المنافسين، وسياسات التسعير؟

٨- إلى أي درجة تعتبر سياسات الأسعار متناسبة مع احتياجات الموزعين، والتجار، والموردين، والقواعد الحكومية؟

٩- ما هي أهداف واستراتيجيات التوزيع؟

١٠- هل هناك خدمات، وتغطية مناسبة للسوق؟

١١- إلى أي درجة يعتبر أعضاء هذه القنوات التوزيعية أكفاء؛ الموزعون، والتجار، وممثلو المنتجين، والسماسرة، والوكلاء... الخ؟

١٢- هل يجب على الشركة أن تعيد النظر في قنوات توزيعها؟

١٣- ما هي أهداف وظيفة الإعلان بالشركة؟ وهل تعتبر هذه الأهداف جيدة؟

١٤- وهل ما ينفق على الإعلان يعتبر بالقدر المناسب؟ وكيف تتحدد ميزانية

الإعلان؟

١٥- وهل الموضوعات والصور الإعلانية فعالة؟ وما هو اتجاه الجمهور والعملاء نحو الإعلان؟

١٦- وهل تختار وسائل الإعلان بصورة جيدة؟

١٧- وهل يوجد هيئة من الفنيين المناسبين في إدارة الإعلان لدينا؟

١٨- هل ميزانية تنشيط المبيعات تعتبر مناسبة؟ وهل هناك استخدام كفء وكاف لتنشيط المبيعات، مثل: العينات المجانية، والكوبونات، والمعارض والهدايا، والأوكازيونات... الخ؟

١٩- وهل هناك ميزانية مناسبة للنشر؟ وهل العاملين بالعلاقات العامة على درجة من الخلق والابتكار والكفاءة؟

٢٠- ما هي أهداف القوة البيعية للشركة؟ وهل هي أهداف جيدة؟

٢١- وهل يعتبر حجم هذه القوة مناسبًا لإنجاز هذه الأهداف؟

٢٢- وهل هي منظمة طبقًا لمبادئ التقسيم المناسبة للعمل (مناطق، أسواق، منتجات)؟

وهل هناك عدد مناسب من مديري البيع يمكنه أن يوجه رجال البيع الميدانيين؟

٢٣- وهل هيكل ومستوى مكافآت رجال البيع يوفر تعويضًا وحافزًا مناسبًا لهم؟

٢٤- وهل يتمتع أفراد القوة البيعية بروح معنوية مرتفعة، ومقدرة عالية، ويبذلون مجهودًا مخلصًا وصادقًا؟

٢٥- وهل إجراءات تحديد الحصص البيعية، وتقويم الأداء تعتبر عادلة ومناسبة؟

٢٦- وكيف يمكن مقارنة القوة البيعية بالشركة بالقوة البيعية للمنافسين؟

٦/٥ خاتمة

وقد أوضحنا في هذا الفصل الآتي:

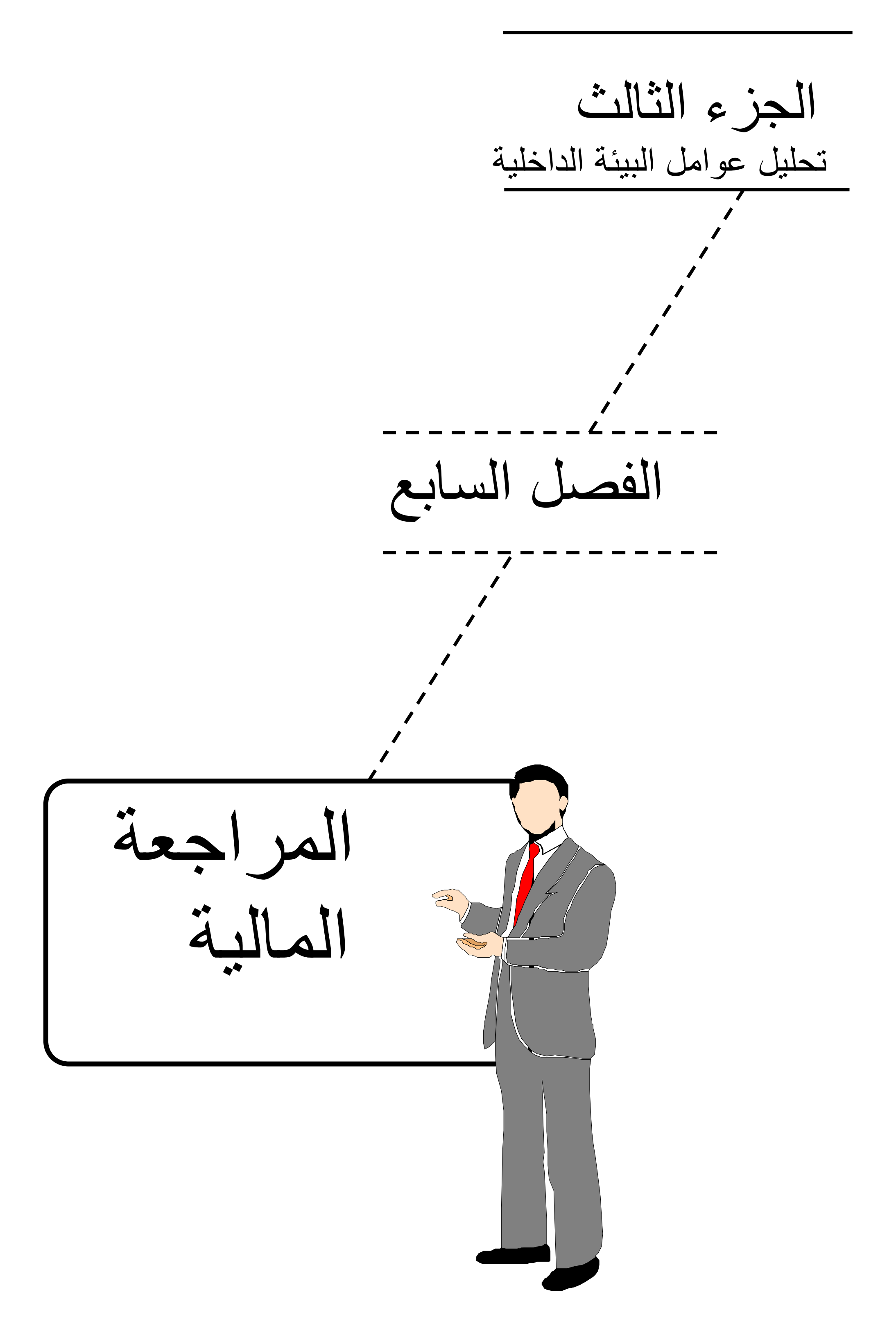
١- مفهوم التسويق.

٢- أهمية التسويق.

٣- فلسفة الإدارة الاستراتيجية تجاه التسويق.

وإطار لمراجعة النشاط التسويقي مبينًا: قائمة مراجعة نشاط التسويق المتمثلة في مراجعة النظم التسويقية، ومراجعة الإنتاجية التسويقية، ومراجعة وظيفة التسويق.

* * *


الجزء الثالث
تحليل عوامل البيئة الداخلية
الفصل السابع
المراجعة
الماليـة



إنه من السهل أن أجعلك تربح مليون دولار في نهاية أعمالك.. استثمر عشرة ملايين.

١/٧ مقدمة:

إن الحالة المالية - غالبًا - ما تعتبر المقياس الفردي الأفضل للوضع التنافسي، والجاذبية الكلية للشركة أمام المستثمرين، فتحديد نقاط القوة والضعف المالية للمنظمة يعتبر أمرًا ضروريًّا لصياغة استراتيجية فعالة، فهناك بعض أدوات ومؤشرات للتحليل المالي يمكن أن تعمل على جعل بعض الاستراتيجيات بدائل غير مرغوب فيها، ومن هذه الأدوات المهمة:

أهم أدوات ومؤشرات التحليل المالي:

- نسب السيولة.
- نسبة تغطية الديون.
- رأس المال العامل.
- الربحية.
- نسب الاستفادة بالأصول.
- التدفق النقدي.
- موقف حق الملاك.

وقد ينتج عن مثل هذه العوامل المالية في الغالب تغيير للاستراتيجيات الموجودة، ولخطط تنفيذها.



٢/٧ وظيفة التمويل، وأهم القرارات المتعلقة بها:

طبقًا لما ذكره (جيمس فان هورن) في مؤلفه الشهير في التمويل، فإنه يرى أن هذه الوظيفة تتكون من ثلاثة أجزاء، أو ثلاثة مناطق رئيسة لاتخاذ القرارات المالية، وهي:

- قرارات الاستثمار.
- قرارات التمويل.
- قرارات توزيع الأرباح.

ومن أكثر أدوات التمويل شيوعًا واستخدامًا في إظهار جوانب القوة وجوانب الضعف في المناطق الثلاث: أدوات التحليل المالي، وخاصة تحليل النسب المالية؛ ونظرًا للتداخل والتشابك الشديد بين وظائف المشروع المختلفة، فإن هذه النسب تستخدم أيضًا باعتبارها مؤشرات لجوانب القوة والضعف في الوظائف الأساسية الأخرى؛ كالإنتاج، والتسويق، والبحوث والتطوير، والإدارة عمومًا.

١/٢/٧ قرارات الاستثمار:

وهي تلك التي تُعرف أحيانًا بالموازنة الرأسمالية، والتي تتعلق بالتخصيص أو إعادة تخصيص رأس المال للمشروعات، والمنتجات، والأصول، والأقسام المختلفة لأية منظمة.

ونظرًا لأن قرارات الاستثمار مطلوبة لتحقيق النجاح، ولتنفيذ وإنجاز الاستراتيجية، فإن الدراسة المتعمقة لهذا الجانب سوف تكون في الجزء الخاص بتنفيذ الاستراتيجية بعد ذلك في هذا المؤلف.

٢/٢/٧ قرارات التمويل **Financing decision**

أما مثل هذه القرارات فإنها تتعلق أساسًا بتحديد الهيكل التمويلي الأفضل للمنشأة..

وذلك من خلال دراسة الوسائل المختلفة للحصول على الأموال:

- هل هي إصدار أسهم جديدة؟
- أو زيادة الديون؟
- أو بيع أصل من الأصول؟
- أو استخدام أكثر من بديل من البدائل السابقة؟

وكذلك من خلال المقارنة بين المصادر قصيرة الأجل وطويلة الأجل، واحتياجات رأس المال العامل، ودرجة تناسب المصادر مع الاستخدامات.

ومن النسب الرئيسة التي تستخدم كثيرًا في معالجة هذا الأمر نسبتان هما:

- نسبة الديون إلى حقوق الملاك.
- نسبة الديون إلى إجمالي الأصول.

٣/٢/٧ قرارات التوزيع:

وتتضمن قرارات التوزيع قضايا مثل:

- نسبة ما يوزع من دخل (أرباح) على المساهمين.
- درجة استقرار الأرباح الموزعة مع الوقت.
- وإعادة شراء، أو إصدار الأسهم.

وبناء على هذه القرارات يتم تحديد كمية المبالغ التي سوف يتم احتجازها من الأرباح مقارنة بتلك التي تم توزيعها على المساهمين، فيجب أن تتم الموازنة بين الفوائد والمزايا التي تنتج عن توزيع الأرباح على المساهمين، وتكلفة الفرصة البديلة في حالة لو تم استثمارها داخليًا، وليس هناك معادلة أو مجموعة معادلات حتى الآن

تجيب على مثل هذا السؤال وتحسم هذه الموازنة.

أما عن تقويم قرارات الشركة فيما يتعلق بسياسة توزيع الأرباح، فإن هناك ثلاث نسب مالية يمكن الاستفادة بها في ذلك، وهي:

١- نسبة الأرباح لكل سهم.

٢- نسبة الأرباح موزعة للسهم.

٣- نسبة الأرباح إلى سعر السهم المعلن.

وهناك حالات يتحتم فيها توزيع أرباح حتى ولو كان من الأفضل إعادة استثمارها مرة ثانية، وذلك للأسباب الآتية:

١- حينما يكون توزيع أرباح نقدية أمرًا معتادًا، فإن التخلف عن ذلك قد يعني إشارة سلبية في المستقبل عن أحوال وظروف الشركة أمام المستثمرين وغيرهم.

٢- أن توزيعات الأرباح قد تمثل نقطة بيعية أمام بنوك الاستثمار وغيرهم من المؤسسات الاستثمارية، التي لا تُقبل إلا على شراء الأسهم التي يدفع لها عائد نقدي منتظم.

٣- أن المساهمين ينتظرون - دائمًا - أن يقبضوا عائدًا نقديًّا ملموسًا على أسهمهم، حتى في حالة الشركات التي يكون أمامها فرص عظيمة لإعادة استثمار جميع الأرباح.

٤- كما أن هناك اعتقادًا سائدًا بأن توزيع الأرباح يترتب عليه ارتفاع في أسعار الأسهم.

٣/٧ المدير الاستراتيجي، وتحليل البيانات المالية:

إن التحليل المالي يقوم بصفة أساسية على مصدرين أساسيين للبيانات المالية، وهما:

- الميزانية العمومية (المركز المالي).
- قائمة الدخل.

ونظرًا لأن هذه البيانات تعتبر محاسبية وتاريخية، وتعبر عن فترة ماضية، وتمثل صورة للمنظمة في لحظة معينة (وخاصة الميزانية)، فإن التحليل المالي يعاني من هذه العيوب التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند القيام باستخدام هذه الأدوات، فهي أدوات لا تصلح للمدير المالي في اتخاذ القرارات المهمة، بقدر ما هي مفيدة للمستثمر والجهات الخارجية التي لها علاقة بالشركة.

أما بالنسبة للمدير المالي فإنها ليست إلا مجرد مؤشرات استرشادية عامة لا

تعني الكثير بالنسبة له، ولكنه يعدها للتعامل مع الأطراف الخارجية من ناحية، ولتكون مؤشرًا يوجه إلى المزيد من التحليل المتعمق والتفصيلي من ناحية أخرى.

ولذلك فإنه لكي يزيد من فعاليتها وفائدتها التحليلية، لا بد من إدخال عنصر المقارنة.

والمقارنة قد تكون زمنية، وذلك بمقارنة المؤشرات المالية لعدة فترات زمنية متتالية في الماضي، وقد تكون مكانية، وذلك بمقارنة الأداء المالي بأداء المنافسين (متوسط الصناعة)؛ وذلك يجعل من المؤشرات المالية، وخاصة النسب، أكثر فائدة ومعنى؛ فالمؤشرات المالية وحدها لا تعني شيئا للمدير المالي، ولكن المهم هو ما وراءها من أسباب ومسببات تفصيلية، قد ترجع لنواحي النشاط في الوظائف الأخرى بالمشروع.

لذلك فإن المدير الاستراتيجي عليه أن يعرف جيدًا أن تركيزه الأساسي ليس على بيانات التحليل المالي المحاسبية التاريخية التي يقتصر دورها على مجرد مؤشرات عامة كما ذكرنا، وإنما البديل الذي لا غنى له عنه هو بيانات مستقبلية وفعلية أكثر عمقًا وتفصيلاً، تساعده على اتخاذ القرارات المالية المستقبلية، فالمدير متخذ قرارات تتعلق بالمستقبل وليس بالماضي.

ومن هنا كان على المدير الاستراتيجي أن يبحث عن أدوات وبيانات مالية تساعده على تحقيق هذا الهدف.

٤/٧ التخطيط المالي:

سبق أن ذكرنا أن المدير المالي لا يكفيه الاعتماد على التحليل المالي في اتخاذ القرارات، فما هو البديل الذي يجب أن يلجأ إليه؟

إن هذا البديل يتمثل أساسًا في اللجوء إلى البيانات المالية المستقبلية للأنشطة المختلفة للشركة.

وينقسم هذا التخطيط إلى تخطيط في المدى القصير، وتخطيط استثماري في المدى الطويل.

ففي المدى القصير:

يمكن للمدير المالي أن يخطط لكل من الربح والسيولة.

ويمكنه أن يستخدم الموازنة النقدية، أو ما يسمى ببيان التدفق النقدي؛ للوقوف على موقف السيولة للشركة بمفهومها الحقيقي، وهو قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها حينما يحل موعد سدادها، أي في المستقبل[١].

وبالنسبة للتخطيط للربح فإنه يمكن إعداد ما يسمى بالميزانية التقديرية عن سنة مقبلة، وهي تعتبر بمثابة تنبؤ لكل ما سوف يحدث على الأصول أو الخصوم من تغيرات في المستقبل؛ نتيجة لجميع أعمال المشروع المتوقعة خلال هذه الفترة المتوقعة[٢].

وتساعد هاتان الأداتان لقياس كل من السيولة والربحية على وقوف المدير الاستراتيجي على الموقف الأقرب للواقع، وبصورة فعلية وتفصيلية لأحوال الشركة المالية في المستقبل؛ بما يساعده على حسن استغلال الموارد المالية وتوجيهها، والمحافظة عليها.

أما في المدى الطويل:

فإن التخطيط المالي يتعدى هنا فترة السنة، ويسمى تخطيطًا رأسماليًا أو استثماريًا، ويتعلق بالاستثمار في الأصول الثابتة.

ويبلغ أقصى مداه في دراسة جدوى الاستثمار في أصل أو مشروع من المشروعات.

ويعتبر هذا القرار من أخطر القرارات الاستراتيجية في بداية حياة أي مشروع؛ نظرًا لما يترتب عليه من إنفاق ضخم ومخاطر كبيرة، وصعوبة الرجوع فيه.

وهناك العديد من الطرق والأدوات التي تستخدم لترشيد مثل هذا القرار واتخاذه بصورة أقرب إلى الصواب(٣).

النسب المالية الأساسية، كيف تُحسب وماذا تعني؟

النسبة	طريقة حسابها	ماذا تقيس؟
١- نسب السيولة ١/١ نسبة التداول ٢/١ نسبة التداول السريعة	الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة الأصول المتداولة - البضاعة / الخصوم المتداولة	
٢- نسب التغطية ١/٢ تغطية الديون ٢/٢ نسبة الديون ٣/٢ نسبة الديون طويلة الأجل حقوق الملاك ٤/٢ نسبة الديون لحقوق الملاك ٥/٢ نسبة تغطية الفوائد	إجمالي الأصول / إجمالي الديون إجمالي الديون / مجـ الأصول الديون طويلة الأجل / صافي حقوق الملاك مجـ الديون / صافي حقوق الملاك الربح قبل الفوائد والضرائب / إجمالي الفوائد	

النسبة	طريقة حسابها	ماذا تقيس؟
٣- نسب النشاط		
١/٣ معدل دوران المخزون	المبيعات / متوسط المخزون	
٢/٣ معدل دوران الأصول	المبيعات / الأصول	
٣/٣ معدل دوران الأصول الثابتة	المبيعات / صافي الأصول الثابتة	
٤/٣ معدل دوران حـ/ قبض	المبيعات السنوية الأجل / ح/ قبض	
٥/٣ متوسط فترة التحصيل	حـ / قبض / متوسط البيع اليومي	
٦/٣ متوسط مهلة السداد	حـ / الدفع / متوسط الشراء اليومي الآجل	
٤- نسب الربحية		
١/٤ نسبة مجمل الربح	مجمل الربح صل الله عليه وسلم ١٠٠ / صافي المبيعات	
٢/٤ نسبة ربح التشغيل	ربح الأعمال × ١٠٠ / صافي المبيعات	
٣/٤ نسبة صافي الربح	صافي الربح × ١٠٠ / صافي المبيعات	

النسبة	طريقة حسابها	ماذا تقيس؟
٤/٤ معدل العائد على الاستثمار	صافي الربح × ١٠٠ / مجـ الأصول	
٥/٤ معدل العائد على حق الملكية	صافي الربح × ١٠٠ / صافي حق الملكية	
٦/٤ نصيب السهم من الربح	صافي الربح / عدد الأسهم العادية	
٥- نسب النمو		
١/٥ المبيعات	معدل النمو السنوي في المبيعات	
٢/٥ الربح	معدل النمو السنوي في الأرباح	
٣/٥ الربح للسهم	معدل النمو السنوي لنصيب السهم من الربح	
٤/٥ الربح الموزع للسهم	معدل النمو السنوي لنصيب السهم من الربح الموزع	
٥/٥ نسبة سعر السهم للأرباح	عنصر السهم في السوق / نصيب السهم من الأرباح	

٥/٧ قائمة المراجعة المالية:

إن الأداة الأساسية لمراجعة وتحليل الموقف المالي للمنشأة يتلخص في أدوات التحليل المالي السابق الإشارة إليها؛ فمن خلال حسابها ومقارنتها على فترات زمنية متتالية، أو مع متوسط الصناعة، يمكن الوقوف على أهم نقاط القوة والضعف، ويمكن لنا أن نراجع أهم الجوانب من خلال قائمة الأسئلة الآتية، والتي تمثل الإجابة السالبة على أي منها مؤشرًا للضعف، وتمثل الإجابة بالإيجاب مؤشر قوة، مع مراعاة تغير واختلاف الظروف.

١- هل تزداد نسب السيولة مع الوقت؟ وهل هي أعلى من معدل الصناعة؟

٢- وهل تزداد نسب التغطية مع الوقت؟ وهل هي أعلى من المعدل العام للصناعة؟

٣- وهل تسير نسب النشاط بصورة مفضلة مع الوقت؟ وكذلك إذا قورنت بمتوسط الصناعة؟

٤- هل تأخذ نسب الربحية في الزيادة مع الوقت؟ وهل هي أعلى من متوسط الصناعة؟

٥- وهل تزداد نسب النمو مع الوقت، وأيضًا تزداد على المتوسط العام للصناعة؟

٦- هل هناك توازن بين مصادر الأموال واستخداماتها؟

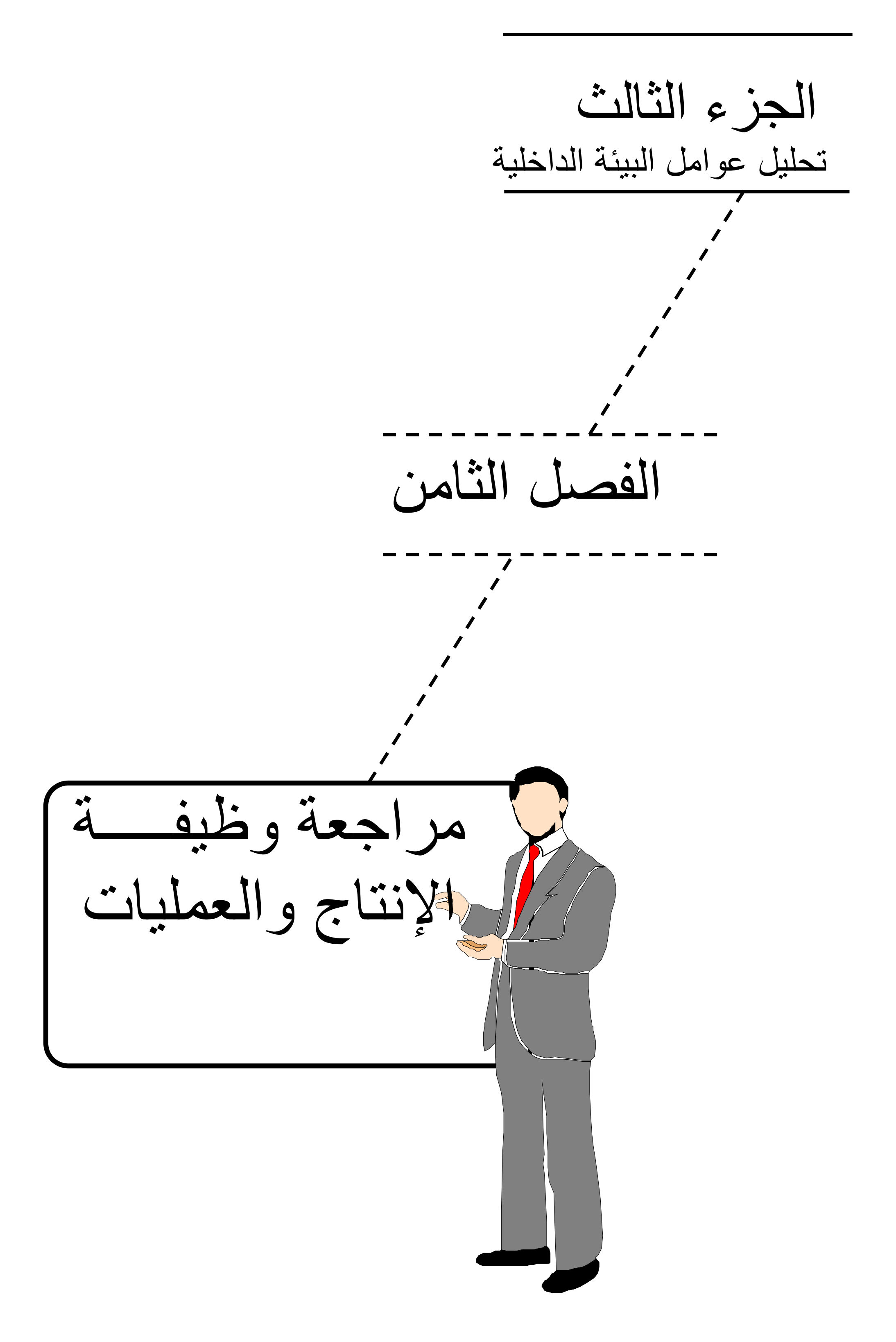
٦/٧ الخاتمة

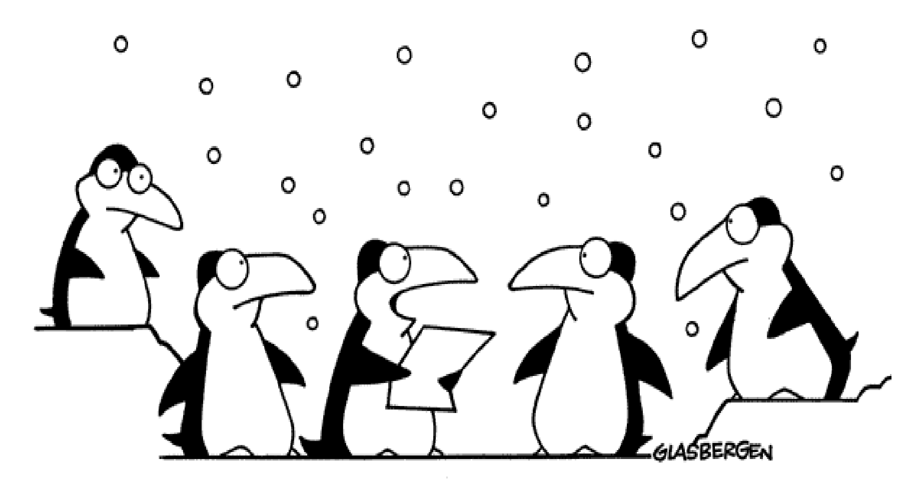
لقد تعرفنا في هذا الفصل على وظيفة التمويل ونطاقها، والقرارات الاستراتيجية المتعلقة بها، وهي قرارات الاستثمار، وقرارات توفير الأموال، وقرارات توزيع الأرباح.

ثم تعرضنا بعد ذلك لأهم أدوات التحليل المالي، والمؤشرات المختلفة التي تستخدم لتنفيذها.

وأخيرًا الإطار العام للتخطيط المالي، حيث تعتبر هذه الوظيفة متداخلة بشكل كبير مع الوظائف الأخرى، كما يوضحه مؤشر معدل العائد على الاستثمار.

* * *


الجزء الثالث
تحليل عوامل البيئة الداخلية
الفصل الثامن
مراجعة وظيفـــــة
الإنتاج والعمليات



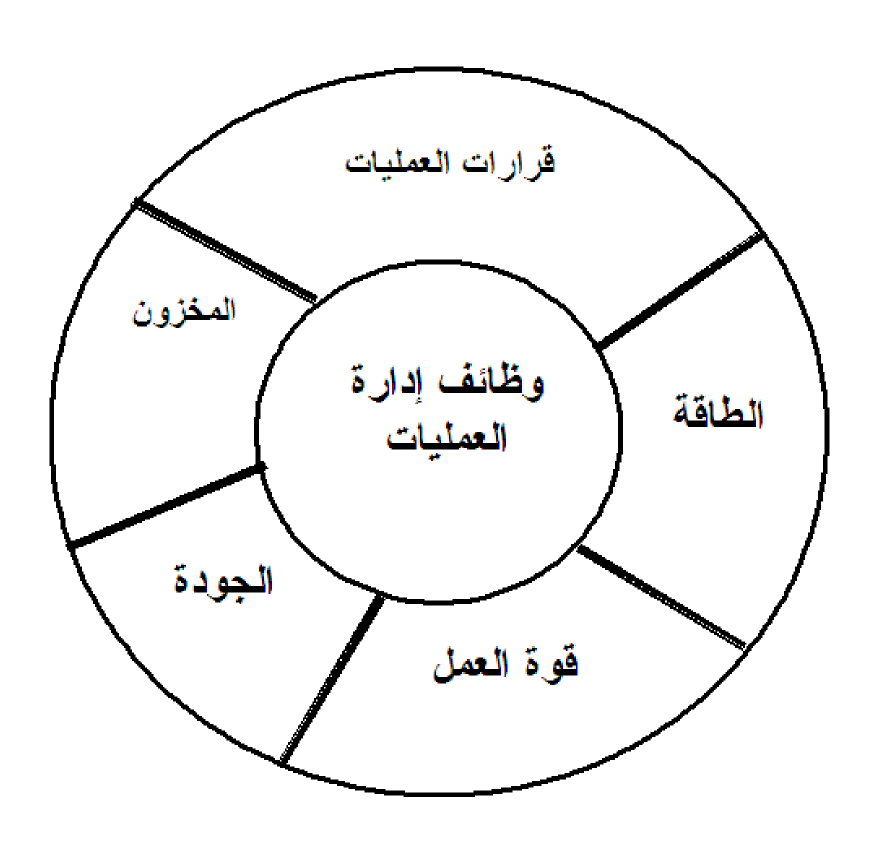
إنها برقية... يريدوننا أن ندرس مفهوم الأيزو في الجامعة

١/٨ وظائف الإنتاج:

لقد رأى Roger Schroeder أن إدارة العمليات تتكون من خمس وظائف، أو مناطق اتخاذ قرارات، وهي[١]:

١- قرارات العمليات Process

٢- الطاقة. ٣- المخزون. ٤- قوة العمل. ٥- الجودة.



شكل (٨-١) وظائف الإنتاج

ويمكن أن نحدد بإيجاز ما تنطوي عليه كل وظيفة من هذه الوظائف كما هو موضح في جدول (١/٨).

جدول ١/٨ الوظائف الأساسية لإدارة العمليات

الوظيفة	الوصف (أهم القرارات)
١- العمليات	- قرار تصميم النظام الإنتاجي المادي. - القرارات الخاصة باختيار التكنولوجيا. - الترتيب الداخلي وتسهيلاته. - تحليل تدفق الإنتاج. - تسهيلات الموقع. - التوازن في خطوط الإنتاج. - مراقبة العمليات. - تحليل عمليات النقل والانتقالات.
٢- الطاقة	- تحديد المستويات المثلى للمخرجات بالمنظمة. - قرارات التنبؤ وتخطيط التسهيلات الإنتاجية. - التخطيط التراكمي. - الجدولة. - تخطيط الطاقة. - تحليل الصفوف.
٣- المخزون	- إدارة مستوى المواد الخام، وتحت التشغيل، والبضاعة تامة الصنع. - القرارات المتعلقة بتحديد الصنف الذي يجب أن يصدر أمر شرائه، ومتى يتم شراؤه، وبأي كمية، ثم مناولة المواد.
٤- قوة العمل	- إدارة العمالة الماهرة، وغير الماهرة، والكتابية، والإدارية. - قرارات تصميم الوظائف، وقياس العمل، والإثراء الوظيفي، ومعايير العمل، وأساليب الدافعية.
٥- الجودة	- ضمان إنتاج منتجات وخدمات بجودة عالية. - قرارات مراقبة الجودة والعينات، والاختبارات، وضمان الجودة، ومراقبة التكاليف.

٨/٢ أهمية وظائف الإنتاج، وتأثير العناصر الاستراتيجية عليها:

وتمثل أنشطة الإنتاج الجزء الأكبر في المنظمة، من حيث الأصول المادية والبشرية، وهو - كما يعتبره هنرى منتزبرج - قلب المنظمة الضارب (operating core)، أو هو القوة الضاربة الأساسية التي تحيط بها من جميع الجوانب الإدارات والأقسام الأخرى؛ لكي تتضمن حمايته، وحسن استمراره على مستوى عالٍ من جودة الأداء(١).

كما تعتبر معظم تكاليف أي منتج متمثلة أساسًا في العمليات الإنتاجية؛ ولذلك تعتبر إدارة الإنتاج ذات أهمية قصوى باعتبارها سلاحًا تنافسيًا مهمًا في الاستراتيجية الشاملة للشركة، وجوانب القوة أو الضعف في أي عنصر من العناصر الخمسة السابقة يعني النجاح أو الفشل لأية منظمة.

ومع ذلك فإننا نجد أن وظيفة الإنتاج لا تأخذ الاهتمام الكافي من معظم الأساتذة، أو الاستشاريين، أو الإدارة العليا، ولقد كان لهذا الإهمال أثره السلبي على أداء كثير من المنشآت في أمريكا(١).

ومن هنا كان على المدير الاستراتيجي أن يعطى لوظائف العمليات ما هي جديرة به من الاهتمام، حتى يمكن تحقيق أهداف ورسالة المنظمة، ولقد قام أحد الكتاب بتحديد عدة أنواع من القرارات الاستراتيجية التي يمكن أن تصنعها المنظمة، وانعكاساتها على إدارة الإنتاج، كما يوضحها جدول (٨/٢).

جدول ٨/٢
القرارات الاستراتيجية، وأثرها على إدارة الإنتاج

العناصر الممكنة للاستراتيجية	شكل التأثير على الإنتاج والمزايا والعيوب
١- المنافسة على تقديم السلع والخدمات بأقل تكلفة.	- يعوق المنافسة. - يوسع السوق. - يحتاج الإنتاج المستمر، وأقل درجة من تغيير المنتج. - يحتاج معدات وتسهيلات ذات أغراض خاصة.
٢- المنافسة على الأفضل جودة.	- إمكانية أكبر للحصول على ربح أعلى للوحدة، وربما بالنسبة للربح الكلي من كمية أقل من المبيعات. - يتطلب ذلك مجهودًا أكبر لضمان الجودة، وتكاليف تشغيل أعلى. - يتطلب أيضًا آلات أكثر دقة وتطورًا، أو التي تعتبر أكثر تكلفة. - يتطلب عمالة عالية المهارة، ومرتبات أعلى، ومجهودات تدريبية ضخمة.
التركيز على خدمات العميل.	تتطلب تطويرًا أكبر لرجال الخدمات، ومعدات وتجهيزات لتسهيل خدمة العميل.

العناصر الممكنة للاستراتيجية	شكل التأثير على الإنتاج والمزايا والعيوب
	- وتتطلب أيضًا استجابة سريعة لحاجات العميل، وللتغير في أذواقه، وبالتالي نظامًا دقيقًا وسريعا للمعلومات، ودرجة عالية من التنسيق. - وتتطلب استثمارًا أكبر في المخزون.
٤- إدخال سريع ومتكرر للمنتجات الجديدة.	- تتطلب أفرادًا ومعدات متعددي البراعة والاستخدام. - يحتاج إنفاقًا أعلى على البحوث والتطوير. - تكلفة عالية لإعادة التدريب، والتغيير في الإنتاج. - إنتاج كميات أقل من كل منتج، وفرص أقل للتحسين؛ نظرًا لقصر منحنى التعليم.
٥- المكافحة من أجل تحقيق نمو مطلق.	- تتطلب بعض المشروعات أو المنتجات ذات عائد أقل مما يقلل من العائد على الاستثمار. - توجه المواهب والقدرات إلى مناطق الضعف بدلاً من التركيز على جوانب القوة.
٦- البحث عن التكامل الرأسي.	- يمكن الشركة من زيادة التحكم في عملياتها. - قد لا يحقق وفورات الحجم الكبير في بعض المراحل. - قد تحتاج استثمارات رأسمالية أكبر، وكذلك تكنولوجيا ومهارات أكبر مما هو متاح للمنظمة.
٧- الاحتفاظ بطاقة احتياطية للطوارئ.	تمكن من مواجهة أي اختناقات في الطلب، والتنفيذ السريع للخطط المرنة حينما يصعب التنبؤ. - تتطلب استثمارًا في طاقة عاطلة. - تساعد على النمو في أوقات معينة بصورة كانت تحتاج إلى توسع.
٨- ترسيخ واستقرار العمليات المركزية.	- يمكن أن يؤدي إلى وفورات الحجم الكبير. - يمكن أن يحدد موقعه بالقرب من العميل أو المورد الرئيسي. - قابلية أكبر للعطل، خاصة إذا حدث: إضراب، أو حريق، أو فيضان، فإنه سوف يؤثر على سائر العمليات.
٩- لا مركزية وتشتيت تشغيل الخدمات.	- يمكن أن يكون قريبًا من مناطق تسويقية مختلفة. - يتطلب شبكة من التنسيق أكثر تعقيدًا حتى لا يحدث ازدواج أو تكرار في المجهود أو المال. - في حالة تخصص كل فرع في إنتاج جزء معين من المنتج يؤدي ذلك إلى زيادة احتمالات تعطل باقي الأجزاء في حالة حدوث أي مشكلة لهذا الفرع. - لو كان كل فرع ينتج منتجًا معينًا مستقلاً فسوف تكون المشكلة في نقل جميع هذه المنتجات إلى موقع واحد. - وإذا كان كل فرع يقوم بإنتاج خط إنتاجي كامل، فإن ذلك

العناصر الممكنة للاستراتيجية	شكل التأثير على الإنتاج والمزايا والعيوب
	سوف يكون على حساب تحقيق وفورات الحجم الكبير.
١٠- التركيز على الميكنة والآلية الكاملة.	- يتطلب استثمارات رأسمالية أكبر. - يقلل من المرونة. - قد يؤثر على علاقات العمل. - يجعل الصيانة أكبر حرجا ومشقة.
١١- التركيز على استقرار العمالة.	- يشبع حاجة الأمن للعاملين، وقد يراد من ولاء العاملين. - يساعد على الجذب والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء. - قد يتطلب مراجعة لقرارات الشراء أو الصنع، واللجوء لمقاولين من الباطن لمواجهة تقلبات الطلب.

٣/٨ وظائف الإنتاج واستراتيجيات المنشأة:

يرى كل من (E. Buffa and R Sarin) أنه يمكن أن ننظر إلى عمليات الإنتاج من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الاستراتيجيات الأساسية للمنظمة، والتي حددها (Porter 1980) في ثلاث هي:

(أ) **القيادة في تخفيض التكاليف**:

تكلفة أقل، توافر المنتج في أي وقت.

(ب) **التميز**:

جودة عالية، ابتكار في تصميم المنتجات أو الخدمات، القابلية للمرونة.

(ج) **التركيز**:

وذلك بمعنى القدرة على توفير الاحتياجات الخاصة لسوق معينة، أوتقليل التكلفة لهذه السوق أو كليهما.

٤/٨ المكونات الستة الرئيسية للاستراتيجية:

الإنتاج والعمليات وعلاقتها باستراتيجية المنشأة:

يرى(Buffa) أنه يمكن أن ننظر إلى استراتيجية الإنتاج من خلال ستة مكونات أساسية وهي:

- وضع وتحديد النظام الإنتاجي.
- قرارات الطاقة والموقع.
- تكنولوجيا المنتج والعمليات.

- التطبيقات الاستراتيجية لقرارات العمليات.
- الموردون والتكامل الرأسي.

وبعد الدراسة والفحص المتأني لمراجعة هذه العناصر الستة يمكن للمدير الاستراتيجي أن يتعرف على نواحي القوة أو الضعف الموجودة في النظام الإنتاجي الراهن؛ حتى يتسنى توجيه وصياغة استراتيجية المنشأة بصورة فعالة.

٥/٨ قائمة مراجعة الإنتاج:

يمكن لنا الاستعانة بقائمة مكونة من عدة أسئلة باعتبارها أداة لمراجعة النشاط الإنتاجي، والتعرف على ما فيه من جوانب قوة وجوانب ضعف.

وهذه القائمة لا تصلح - بالطبع- بنفس الصيغة لجميع النظم الإنتاجية، وإنما هي وسيلة مساعدة للتعرف على جوانب القوة والضعف في النظم الإنتاجية لكثير من الشركات.

ومن الشركات الكبرى التي راجعت نظامها الإنتاجي، وعدلت فيه بناء على هذه المراجعة، وحولت من نظام عمليات خط الإنتاج البسيط إلى نظام العمليات الإنتاجية، هي شركة جنرال موتورز.

وتغطي هذه القائمة العناصر الخمسة التي سبق أن ناقشناها في بداية هذه الفقرة.



العمليات:

١- هل موقع التسهيلات ممتاز؟

٢- وهل هي مصممة بصورة جيدة؟

٣- هل يجب على المنظمة أن تتكامل للخلف أم للأمام بصورة أكبر؟

٤- هل تعتبر تكاليف النقل للاستقبال أو للشحن مرتفعة؟

٥- هل تعتبر تكنولوجيا العمليات المستخدمة مناسبة؟

٦- هل يستخدم نظام فعال من تدفق العمليات لتحويل المدخلات إلى مخرجات؟

٧- هل يتم إنتاج السلعة حسب الطلب، أم للتخزين أم لكليهما؟ (أي الإنتاج حسب الطلب، أم الإنتاج المستمر)؟

الطاقة:

١- هل يمكن التنبؤ بانتظام حجم الطلب الكلي للسلعة أو للخدمة؟

٢- هل يتم تحقيق وفورات اقتصاديات الحجم الكبير بصورة مناسبة؟

٣- هل يعتبر موقع المصانع، والمتاجر، والمخازن، مناسبًا؟

٤- وهل يوجد العدد المناسب من كل منهم؟

٥- وهل حجم كل منهم يعتبر مناسبًا؟

٦- هل يتم تحديد التكاليف الإجمالية وتخفيضها إلى أقل حد ممكن؟

- تكاليف تشغيل العمالة وتكاليف تسريحها.
- تكاليف الوقت الإضافي، والوقت الضائع.
- تكاليف نقل المخزون.
- تكاليف مقاولي الباطن.
- تكاليف العمالة المؤقتة.
- تكاليف مناولة المخزون وصرفه ونقله للجهات المختلفة الطالبة.

٧- هل تتم عمليات التحميل، والجدولة، والشحن بفعالية وكفاءة؟

٨- هل تم إعداد استراتيجيات للتعامل مع الطلب غير المنتظم؟

٩- وهل يوجد نظام فعال وكفء لمراقبة الإنتاج؟

المخزون:

١- هل تم فحص ودراسة تكاليف إنتاج أو شراء البضاعة؟

٢- هل تم تحديد تكاليف الحصول على المخزون؟

٣- وهل تم تحديد تكاليف الاحتفاظ بالمخزون؟

٤- وهل تم تحديد تكاليف نفاذ المخزون؟

٥- وهل تم تحديد مستويات التخزين المختلفة بعناية؟

٦- وهل تم تحديد الأحجام المناسبة لعمليات الإنتاج؟

٧- وهل لدى المنشأة نظام فعال لمراقبة المخزون؟

قوة العمل:

١- هل تم عمل دراسة للوقت والحركة لجميع وظائف العمليات؟

٢- هل تم تصميم وظائف الإنتاج بكفاءة وفعالية؟

٣- هل العاملين بإدارة الإنتاج على درجة عالية من الكفاءة والدافعية؟

٤- وهل تعتبر المعايير والأنماط الإنتاجية معقولة، وواضحة وفعالة؟

٥- وهل تم وضع نظام للثواب والعقاب وربطه بالإنتاجية؟

٦- وهل تم وضع سياسات واضحة ومعقولة وفعالة للإنتاج والعمليات؟

٧- وهل يعتبر معدل الغياب، ودوران العمل منخفضًا بين العاملين بإدارة الإنتاج؟

٨- وهل الروح المعنوية لهم تعتبر مرتفعة؟

٩- وهل يعتبر مديرو الإنتاج قادة ناجحين؟

الجودة:

١- هل يوجد نظام فعال وكفء لمراقبة الجودة؟

٢- هل تم تحديد وتقويم تكاليف مراقبة الجودة الآتية؟

تكاليف الوقاية:

مثل برامج التطوير والتدريب، والدراسات التسويقية؛ لتحديد احتياجات ورغبات العملاء.

تكاليف التقويم والتقدير:

مثل تحديد مستوى الجودة، وعينات الفحص، واختبار وفحص البضاعة التامة الصنع، ومعامل التشغيل.

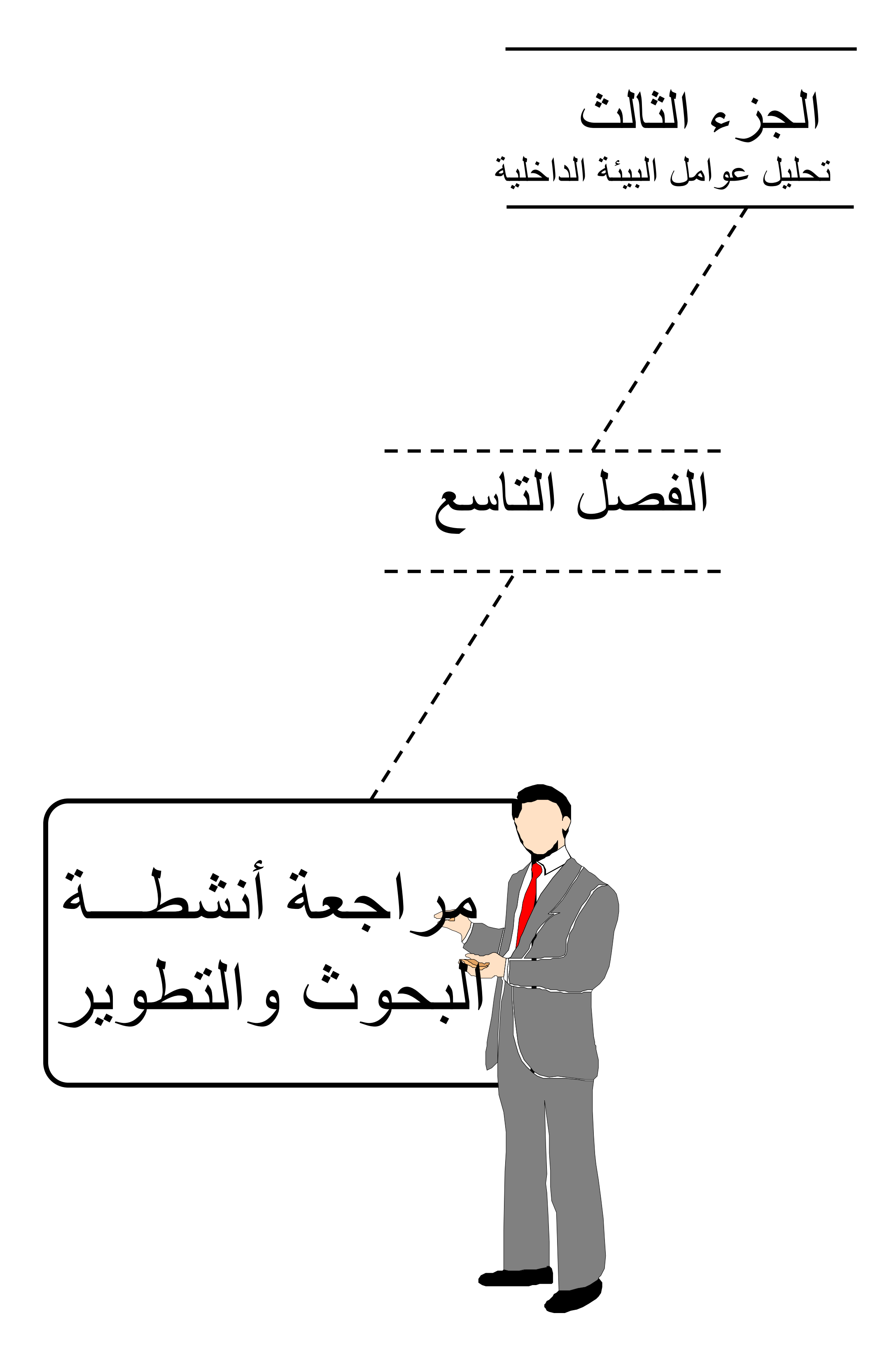
تكاليف الفشل الخارجي:

مثل تكاليف المردودات؛ إعادة إصلاح المنتجات وإعادة إحلالها، وتسوية شكاوى العملاء.

* * *

الجزء الثالث
تحليل عوامل البيئة الداخلية

الفصل التاسع



١/٩ أهميــة ودور البحــوث والتطــوير فــي تحســين المزايــا التنافسية:

إن المنطقة الداخلية الخامسة التي تحتاج إلى مراجعة وفحص للتعرف على ما بها من نقاط قوة وضعف، هي وظيفة البحوث والتطوير.

وهناك الكثير من المنشآت التي ليس لديها أي جهود بحثية أو تطويرية، ومع ذلك فإن هناك الكثير من المنشآت الأخرى التي تدير بنجاح مثل هذه الوظيفة، والتي أصبحت تمثل التحدي الحقيقي أمام أي أمة أو شركة تريد أن تحقق لنفسها البقاء المشرف، والنمو المستمر، والتفوق الدائم.

ولذلك فإن من يملك زمام وناصية البحوث والتطوير هو الذي يملك التحكم في العالم وكل ما فيه من موارد بشرية أو مادية، وليس أدل على ذلك من معرفة حقيقة توزيع نسبة المنفق على البحوث والتطوير موزعة بين الدول الرأسمالية المتقدمة والدول المتخلفة، حيث تشير التقارير(١) إلى أن ٩٨,٤% مما ينفق على عمليات البحث والتطوير في العالم تتم في الدول الرأسمالية المتقدمة، أما ما ينفق في الدول المتخلفة فيبقى في حدود ١,٦% وهذا يعني أن عملية البحوث العلمية بكافة مستوياتها متدنية إلى أبعد الحدود في العالم المتخلف، أو ما يطلق عليه النامي، وهذا ما يعطى شرعية وقوة للعالم المتقدم في قيادة العالم كله، وتوجيه كافة موارده بما يحقق مصالحه الخاصة.

ويتنبأ بيتر دركر بأن الذي سوف يمتلك زمام العالم في القرن الواحد والعشرين هي الدولة التي سوف تستطيع أن تزيد وتحسن من إنتاجية الخدمات والمعلومات لديها(١).

ولقد بلغت نسب الإنفاق على البحوث والتطوير في بعض الدول المتقدمة من الدخل القومي: ٢,٨٩% في ألمانيا الغربية، ٢,٦٩% في اليابان، ٢,٧٣% في الولايات المتحدة، ٢,٢٣% في فرنسا من إجمالي الناتج القومي لعام ١٩٩٠م.

وفي دولة صاعدة مثل كوريا الجنوبية نجد أن الاهتمام بالبحوث والتطوير لديها في تزايد مستمر من كافة مظاهره، فمن حيث مراكز البحث العلمي الحكومية والخاصة فقد بلغت ٢١٠٦ مركزًا، كما بلغ عدد الباحثين بها ٧٠٥٠٣ باحثًا، ومخطط أن يصل في تمام ٢٠٠١ إلى ١٥٠,٠٠٠ باحث، بينما يبلغ متوسط نسبة الإنفاق على البحوث والتطوير فيها عن عام ١٩٩٠م نسبة ١,٩% من إجمالي الناتج القومي الذي يبلغ ٢٨٠,٨ بليون دولار عام ١٩٩١م(١).

أما على مستوى الشركات فإن النسبة المخصصة للإنفاق على البحوث والتطوير تتضاعف؛ ففي شركة مثل شركة جولد ستار بلغت ميزانية الإنفاق على البحوث والتطوير ٣٤٨ مليون دولار في عام ١٩٨٧م، بينما بلغت ٤٧٠ مليون دولار في عام ١٩٨٩م، وهذا يمثل نسبة ٥% من إجمالي المبيعات الكلية للشركة، وذلك مقارنة بنسبة ٣% في الشركات الأخرى، وإمعانًا في الاهتمام بالبحوث والتطوير تستهدف

إدارة التنمية والبحوث الوصول بتلك النسبة إلى ٧% بحلول عام ١٩٩٨م(١).

أما في مصر عمومًا وفي الشركات الصناعيةخصوصا، فإننا سوف نجد تدني هذا الاهتمام بصورة خطيرة؛ ففي صناعة استراتيجية كصناعة الدواء، والتي تحتاج إلى اهتمام خاص بالبحوث والتطوير، نجد أن المخصص النظري لها في الميزانية هو مبلغ ١% وهذه نسبة عامة تحددها الدولة كحد أقصى مسموح به للإنفاق على البحوث والتطوير، أما عن مدى توجيه هذه النسبة لإجراء بحوث حقيقية تهدف إلى تحقيق استراتيجية الاكتفاء الذاتي ولو بعد قرون من الزمان، فهذا ما لم يجده الباحث في دراسة أجريت عام ١٩٨٣م(١)، والذي وضح منها أن هذه النسبة تتوجه أساسًا إلى أعمال رقابية وقياسية فنية وروتينية، حيث إن الهيكل التنظيمي في جميع هذه الشركات مسماه «قطاع الأبحاث والرقابة»، وحتى الهيئة العامة المعنية بذلك على مستوى الصناعة تسمى «الهيئة العامة للأبحاث والرقابة الدوائية»، والتي يغلب عليها أيضًا أعمال رقابية وقياسية بالدرجة الأولى!

وليس حال باقي القطاعات بأفضل من ذلك؛ لذا فإن المأمول أن يُعاد النظر في استراتيجية البحوث والتطوير على مستوى الدولة، ومستوى الشركات المصرية عمومًا؛ حتى نستطيع أن نضع أقدامنا على أول طريق التقدم والنمو الحقيقي الذي يحقق لنا اعتمادًا حقيقيًا على الذات، لتحقيق ليس فقط الاكتفاء الذاتي، وإنما أيضًا القدرة على المنافسة في أسواق العمل، كما تفعل دول جنوب شرق آسيا الصاعدة.

٢/٩ وظائف البحوث والتطوير:

تتكون البحوث والتطوير من ثلاث وظائف تمثل ثلاث مناطق أساسية للقرارات وهي:

- البحوث الأساسية والبحوث التطبيقية.
- تطوير المنتجات.
- ومصنع تجريبي للاختبارات الأولية.

ويختلف الإنفاق على هذه المكونات الثلاثة من شركة لأخرى أو من وقت لآخر.

٣/٩ مداخل تحديد ميزانية البحوث والتطوير :

هناك أربعة مداخل رئيسية لتحديد مخصصات ميزانية البحوث والتطوير استخدمت بنجاح وهي:

١- تمويل أكبر عدد ممكن من المشروعات المقترحة.

٢- نسبة مئوية من المبيعات.

٣- مقدار ما ينفقه المنافسون.

٤- تقدير للاستثمارات المطلوبة في البحوث والتطوير في ضوء حاجة الشركة

إلى تطوير منتجات جديدة مستقبلاً.

٤/٩ إمكانية الاعتماد على الغير في إجراء البحوث والتطوير :

ليس من الضروري أن تقوم كل شركة بكل أو بعض أنشطة البحوث والتطوير لديها، وإنما من الممكن أن تلجأ إلى جهات خارجية متخصصة في ذلك، وهناك مصدران رئيسيان لذلك هما:

١- معامل ومراكز البحوث المستقلة.

٢- الجامعات.

بالإضافة إلى مدخل ثالث يتمثل في إمكانية عمل أكثر من شركة لجهد مشترك في الاستثمار على البحوث والتطوير الخاص بها فقط.

٥/٩ إطار تحليلي شامل للأوضاع التكنولوجية:

يمكن لرجل الاستراتيجية أن يصل إلى تحليل عميق وشامل لتأثير أهم العناصر التكنولوجية على منظمته بالإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي التكنولوجيا الموجودة داخل المنظمة؟
- وما هي التكنولوجيا التي يُستفاد بها فعلاً في أعمال المنشأة ومنتجاتها، وأجزاء ومكونات هذه المنتجات؟
- وما هي درجة الارتباط الحرج بين كل نوع من أنواع التكنولوجيا الموجودة، وبين كل نوع من أنواع المنتجات أو الأعمال التي تضطلع بها المنظمة؟
- وأيها يعتبر مشتركًا في أكثر من منتج أو خدمة؟
- وما هي التكنولوجيا التي توجد في الأجزاء والمواد المشتراه؟
- وأيها يمكن أن يكون حرجًا في المستقبل؟ ولماذا؟
- وهل سوف تظل الشركة قادرة على الحصول على هذه التكنولوجيا من خارجها؟
- وكيف كان تقويم أداء هذه التكنولوجيا مع الوقت؟ وفي أي الشركات تم ابتكار هذه التكنولوجيا؟
- وما هو التقويم المحتمل لهذه التكنولوجيا في المستقبل؟
- وما هي الاستثمارات التي تخصصها الشركة للتكنولوجيا الحرجة؟
- وما هي الاستثمارات والاتجاهات الاستثمارية للمنافسين؟ في كل من الماضي والمستقبل؟ الفعلي والمخطط؟

- ما الذي كان من هذه الاستثمارات التكنولوجية في جانب العمليات والمنتجات (بالنسبة للشركة ومنافسيها)؟ وما الذي كان في جانب التصميم والإنتاج؟
- وما هو الترتيب الشخصي للشركات المختلفة في كل من هذه التكنولوجيا؟
- ما هي أعمال ومنتجات الشركة؟
- وما هي مكونات وأجزاء هذه المنتجات؟
- وما هو هيكل التكلفة والقيمة المضافة لهذه الأجزاء والمكونات، والمنتجات والأعمال؟
- ما هو الأداء الاستراتيجي المالي والتاريخي للأعمال؟ وما هي انعكاساته واتجاهاته المستقبلية، في شكل توفير النقدية والأرباح، ومتطلبات الاستثمار، والنمو؟ والموقع والنصيب السوقي؟
- ما هي التطبيقات المختلفة للتكنولوجيا الخاصة بالمنشأة؟
- وما هي جاذبية كل من هذه التطبيقات كفرص استثمارية في شكل النمو السوقي، وإمكانية تحسين الأرباح المرتقبة؟ ومدى مساهمتها في تحقيق القيادة التكنولوجية لهذه الشركة؟
  - خصائص النمو الأساسية؟
  - تقويم متطلبات واحتياجات العملاء؟
  - الشرائح السوقية الحالية والمرتقبة؟
  - الوضع التنافسي والاستراتيجيات المحتملة للمنافسين؟
- إلى أي درجة تعتبر تكنولوجيا المنشأة مهمة وحرجة لهذه التطبيقات؟
- وما هي التكنولوجيا الأخرى الحرجة للتطبيقات الخارجية؟
- وكيف تختلف التكنولوجيا في كل من هذه التطبيقات؟
- وما هي درجة التغيير الموجودة أو المتوقعة في كل من هذه التكنولوجيا؟
- وما هي التطبيقات التي يجب على الشركة دراسة إمكانية إدخالها على هذه التكنولوجيا؟
- وما هي أولويات توجيه الاستثمارات في الموارد التكنولوجية؟
- وما هي الموارد التكنولوجية التي تحتاج إليها المنشأة لتحقيق أهدافها؟
- وما هو المستوى والمعدل الذي يجب أن تحققه الشركة في مجال الاستثمار التكنولوجي؟
- وما هي مجالات الاستثمار التكنولوجي التي يجب تخفيضها أو إلغاؤها

تمامًا؟

- وما هي التكنولوجيا الإضافية التي سوف تحتاج إليها المنشأة لتحقيق أهدافها؟
- وما هي أهم انعكاسات التكنولوجيا على استراتيجية المنشأة؟

٦/٩ قائمة مراجعة أنشطة البحوث والتطوير:

يمكن من خلال قائمة الأسئلة التالية التعرف على أهم نقاط القوة والضعف بأنشطة البحوث والتطوير للشركة، وذلك بصفة عامة وليست بالضرورة حتمية لجميع الشركات، وأي إجابة بالنفي على أي سؤال تشير ببساطة إلى نقطة ضعف، بينما تشير الإجابة بنعم إلى نقطة قوة.

١- هل تعرفت المنشأة على ممارسات البحوث والتطوير في الصناعة الأساسية التي تنتمي إليها؟

٢- هل لدى المنظمة الأفراد المطلوبة (المؤهلة) لإجراء بحوث وتطوير ناجحة؟

٣- وهل لديها المعدات والمعامل والتسهيلات اللازمة لإجراء مثل هذه البحوث؟

٤- وهل تملك المنظمة تدفق المعلومات والموارد المطلوبة لتحقيق ذلك؟

٥- هل تقوم المنشأة بعمل دراسة للموازنة بين تطوير وتحسين المنتجات من ناحية، وتطوير وتحسين العمليات الإنتاجية من الناحية الأخرى؟

٦- وهل تم دراسة المزايا النسبية لتركيز أنشطة البحوث والتطوير على المنتجات الحالية في مقابل المنتجات الجديدة؟

٧- وهل يوجد بالمنظمة أصلاً إدارة للبحوث والتطوير؟

٨- وهل تقوم بتخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية لها؟

٩- وهل تسعى المنشأة لتكوين مصادر لأفكار المنتجات الجديدة لديها؟

١٠- وهل لديها استعداد لتحمل مخاطر الإنفاق على بحث لمدة طويلة دون الوصول إلى أفكار ذات قيمة تجارية؟

١١- وهل لديها نفس الاستعداد لتطوير واختيار المنتجات دون وجود سوق ناجحة له بعد ذلك؟

١٢- وهل لديها رأس المال اللازم للاستفادة من الاكتشافات الجديدة في وقتها؟

١٣- وهل درست إمكانية الاعتماد على الجهات البحثية الخارجية؟

١٤- وهل وضعت أهدافًا وسياسات واضحة للبحوث والتطوير؟

١٥- وهل تفهم استراتيجيات منافسيها الرئيسيين البحثية؟

١٦- وهل يمكن أن تفكر في فكرة البحوث المشتركة؟

١٧- وهل لديها المعرفة أو مستعدة أن تعرف قواعد الترخيص، وبراءة الاختراع، وحق المعرفة الداخلية والخارجية، وتسجيل العلامات وغيرها من القواعد المنظمة لأعمال البحوث والتطوير في صناعتها وفي بلدها؟

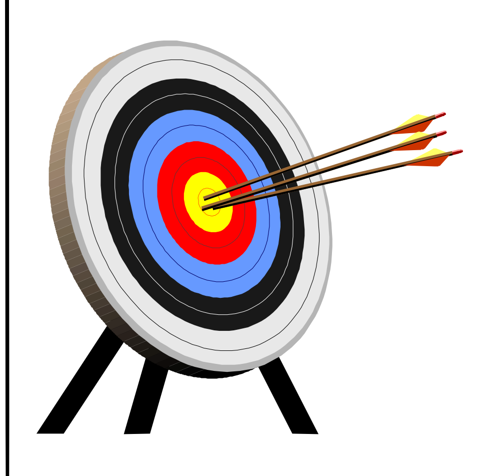
١٨- وهل لدى المنظمة استراتيجية شاملة للبحوث والتطوير؟

* * *



الجـــزء الرابع

تحديـــد الأهـــداف واختيار الاستراتيجيات



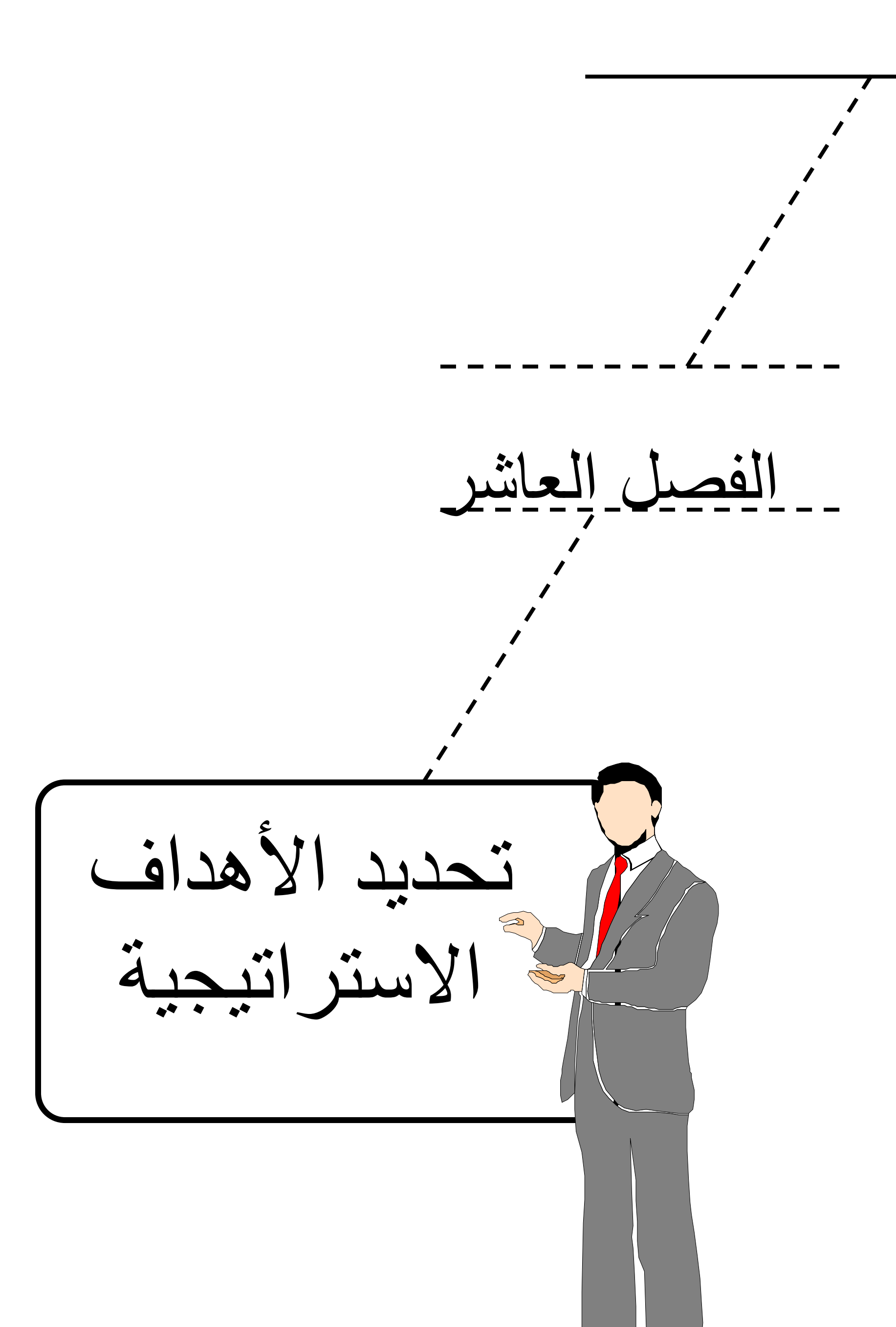




الجزء الرابع

تحديد الأهداف واختيار الاستراتيجيات

الفصل العاشر



١/١٠ مقدمة

بعد أن تعرفنا على رسالة المنظمة، والصور التي يجب أن تكون عليها، وأهميتها لصياغة الاستراتيجية، ثم تعرفنا على أهمية وكيفية تحليل كل من العوامل الخارجية والداخلية باعتبارهما الأساس الذي ينطلق منه اختيار استراتيجية المنظمة، فإننا في هذا الفصل سوف ننطلق من خلاصة التحليل السابق (الخارجي والداخلي) كي نحلل ونختار استراتيجية المنظمة.

وسوف نعرض لذلك إطارًا عامًّا يتكون من عدد من الأدوات الكمية المفيدة في تحليل واختيار الاستراتيجية بصورة أقرب ما تكون من العلمية والموضوعية والتلقائية.

٢/١٠ وضع الأهداف: **Objectives**

١/٢/١٠ معنى الأهداف:

يجمع بعض الأكاديميين ما بين الأهداف والاستراتيجيات تحت عنوان:

الاستراتيجية الكبرى Grand strategy

ولكن هناك فوارق كبيرة بين الاثنين تستحق الذكر والتنويه.

فالأهداف تمثل النتائج المتوقع أن تتحقق من اتباع استراتيجيات معينة.

وأما الاستراتيجيات فإنها تمثل الأعمال التي سوف يتم اتخاذها لإنجاز الأهداف (وسائل تحقيق الأهداف، ونطاق الوقت لكل من الأهداف والاستراتيجيات يجب أن يكون متسقًا، وغالبًا ما يكون بين عامين إلى خمسة أعوام).

والملاحظ عمومًا أن هناك ارتباطًا كبيرًا بين وضع الأهداف ووضع الاستراتيجيات.

ولقد سبق أن عرفنا الأهداف بأنها:

> «النتائج التي تعمل المنظمة على إنجازها في ضوء تحقيق رسالتها الأساسية».

٢/٢/١٠ مواصفات الأهداف الجيدة:

وللأهداف الجيدة شروط ومواصفات يحب أن تراعى عند وضعها، ومن أهم هذه المواصفات:

- أن تكون كمية.
- قابلة للقياس.

- واقعية.
- مفهومة وواضحة.
- متحدية.
- متسلسلة وهرمية.
- يمكن تحقيقها.
- متناسقة ومتكاملة بين الوحدات المختلفة.
- يجب أن يكون هناك تاريخ محدد لكل هدف.

أما الأهداف الشائعة مثل:

نمو الأصول، ونمو المبيعات، وزيادة الأرباح، وزيادة الحصة السوقية، وزيادة درجة وطبيعة التنويع والمسئولية الاجتماعية، وربح السهم.. كل هذه لا يتوفر لها مواصفات وشروط الهدف الجيد المحددة.

٣/٢/١٠ مزايا وفوائد الأهداف الجيدة:

وللأهداف الجيدة الواضحة والمحددة عدة مزايا أهمها:

- تحدد الاتجاه الذي يرشد كافة العاملين بالمنظمة.
- تسمح بتحقيق نوع من التعاون والتناسق.
- تساعد في عملية التقويم.
- تحدد الأولويات.
- تقلل درجة عدم التأكد.
- تقلل من الصراعات.
- تحفز الجهد.
- تساعد في كل من تخصيص الموارد وتصميم الوظائف.

فبدون الأهداف تكون المنظمة كالسفينة التي تسير في البحر بدون دفة أو ربان، فهي تغوص بلا هدف في البحر.



٣/١٠ الأهداف والمستويات التنظيمية:

كما سبق أن عرفنا، فإن عملية إدارة الاستراتيجية تتضمن ثلاثة مستويات هرمية في المنظمة هي:

- مستوى المنشأة.

- مستوى الأقسام الرئيسية.
- المستوى الوظيفي.

ولا شك أن الأهداف مطلوبة بكل مواصفاتها الجيدة في جميع هذه المستويات، فهي تمثل أفضل وأهم مقياس للأداء الإداري في كل مستوى.

حيث يحقق التكامل الفعال بين هذه المستويات الثلاثة النجاح الشامل للمنظمة، ويزيد من قدرتها على المنافسة الفعالة.

ولعل من أهم الأسباب التي أدت إلى أفول نجم الولايات المتحدة الأمريكية في الأسواق العالمية - على رأي كثير من الممارسين والأكاديميين - هو تركيز اهتمام المديرين على التوجه الاستراتيجي قصير المدى بدلاً من التركيز على التوجه الاستراتيجي بعيد المدى، مثلما فعلت كل من اليابان وكوريا على سبيل المثال.

لذلك تنصح مؤسسة أرثر ديليتل (Arthur D.Little) ذات الشهرة العالمية في الاستشارات، وخاصة المتعلقة بإدارة الاستراتيجية - تنصح بأن يتم تصميم مكافآت وحوافز الإدارة في هذه الآونة بما يدعم أهداف واستراتيجيات المنشأة في المدى البعيد، ويمكن توضيح هذه الفكرة في (جدول ١٠ /١) حيث يتضح بصفة عامة كيف يمكن ربط الحوافز بالأهداف والنتائج التي يجب أن يحققها كل مستوى إداري تقريبًا.

جدول ١/١٠

اختلاف مقاييس الأداء باختلاف المستوى الإداري

المستوى الإداري	أساس المكافأة والحوافز
مستوى المنشأة	٧٥% للأهداف البعيدة المدى ٢٥% للأهداف قصيرة المدى
مستوى الأقسام	٥٠% للأهداف بعيدة المدى ٥٠% للأهداف قصيرة المدى
المستوى الوظيفي	٢٥% للأهداف بعيدة المدى ٧٥% للأهداف قصيرة المدى

Source: F. David, Op. Cit., P. 1970

١٠/٤ أهمية تحديد الأهداف لعملية إدارة الاستراتيجية:

إن وضع الأهداف يعتبر أحد المكونات المهمة لعملية إدارة الاستراتيجية، فحينما تصبح الأهداف أكثر وضوحًا وتحديدًا، يمكن التوصل إلى صياغة واختيار استراتيجيات واضحة محددة.

ولذلك فإن أحد المربين قال ذات يوم: «إذا كنت تعتقد أن التعلم مكلف، فحاول أن تكون جاهلاً».

ولقد شاع في الآونة الأخيرة ما يسمى بالإدارة بالأهداف والنتائج، وفي الحقيقة

فإنه لا يتصور وجود إدارة أصلاً دون أن يكون لها أهداف تسعى إلى تحقيقها، ولكن الجديد في الأمر أن أسلوب الإدارة نفسه يمكن أن يكون موجهًا بالأهداف، ويمكن أن يكون موجهًا بالإجراءات، أو بالأزمات، أو بالآمال والأمنيات، وهو يحسب أنه يحسن صنعًا دون أن يدري أنه من الأخسرين أعمالاً، كما قال المولى عز وجل: ﴿قُلْ هَلْ نُنَبِّئُكُم بِالأَخْسَرِينَ أَعْمَالاً * الَّذِينَ ضَلَّ سَعْيُهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَهُمْ يَحْسَبُونَ أَنَّهُمْ يُحْسِنُونَ صُنْعًا﴾ [الكهف: ١٠٣، ١٠٤].

فليست العبرة بما تعمل وتؤدي فقط، ولكن العبرة بما تطمح إليه من وراء هذا العمل، والنتيجة التي سوف تصل إليها فعلاً إذا أتممته، وكما يقول أبو الطيب المتنبي:

وما كل هاوٍ للجميل بفاعـــل وما كل فعَّـــال له بمتممِ

والعجيب أن المدير يمكن أن يجد نفسه مسحوبًا - دون أن يدري - إلى أساليب وممارسات قد تباعد بينه وبين تحقيق الهدف إذا لم تكن إدارته بالأهداف، ومن أمثلة ذلك:

أ- الإدارة الرتيبة «Managing by Extra Pollution»:

حيث يكون الأسلوب المميز للإدارة هنا هو المحافظة على أداء الأشياء نفسها بالطريقة نفسها، طالما أن الأمور تسير على ما يرام، فهي إدارة قانعة ساكنة.

ب- الإدارة بالأزمات: Managing by Crisis

حيث تعتمد على حقيقة مفادها أن المدير الجيد هو ذلك الذي لديه القدرة على حل المشكلات ومواجهة الأزمات.

ونظرًا لأن الأزمات والمشكلات متعددة ولا نهاية لها لأي فرد وفي أية منظمة، فإن المديرين يكرسون وقتهم وطاقاتهم الإبداعية الخلاقة في مواجهة أكثر المشكلات إلحاحًا كل يوم.

ويؤدي هذا الأسلوب - في حقيقة الأمر - إلى نوع من أشكال رد الفعل بدلاً من المبادرة والمبادأة؛ فإن المدير سوف يظل محاصرًا بالكثير من المشكلات والأزمات التي تحركه وتحدد له: ماذا وكيف يجب عليه عمله واتخاذه من قرارات؟!

وهذا - مما لا شك فيه - يأخذ المدير بعيدًا عن الأهداف الموضوعة، فيشغله العاجل وإن كان غير مهم عن المهم، حتى وإن كان غير عاجل، كما يتضح من شكل (١/١٠).

	عاجل	غير عاجل
مهم	(١) يجب الخروج منها إلى رقم (٢)	(٢) يمكن تفويضها
غير مهم	(٣) يجب تفويضها	(٤) حرام الانشغال بها

درجة الأهمية — درجة العجلة والسرعة

شكل ١/١٠ توزيع وقت المدير بين العاجل والمهم

ج - الإدارة بالأماني: Managing by Hope

وتقوم على فكرة مؤداها أن المستقبل يكتنفه الكثير من الغموض وعدم التأكد، وأنه إذا حاولنا ولم ننجح، فإننا نأمل أن يتحقق النجاح في المرة الثانية أو الثالثة، خاصة وأن الأيام المقبلة سوف تحمل حظًّا أوفر وظروفًا أسعد، ونأمل أن يكون ذلك في صالحنا.

فالإدارة هنا تركن إلى مجرد الأماني العذاب وتتفاءل لأبعد الحدود في المستقبل، والتفاؤل في حد ذاته مطلوب، ولكن تجاهل المستقبل وعدم الإعداد والاستعداد له في كافة الظروف هو الخطأ والجهل بعينه.

د- الإدارة بالمزاج: Managing by Subjectivist

وهذا النوع من الإدارة يقوم على أنه ليس هناك خطة عامة يمكن السير على

هداها لعمل شيء ما.

ولذلك فإنه يتحول إلى عمل ما يحلو له أن يعمله، وما يمكن أن يحسنه ويروقه، والذي يعتقد أنه يجب عمله.

وباختصار شديد فإن هذا الأسلوب يعني «أنك تعمل حسب مزاجك، ما تريد عمله بأفضل طريقة تروق لك»، وأحيانًا يُشار إلى مثل ذلك بالأسلوب الغامض لاتخاذ القرارات، حيث يظل المرؤوسون يتكهنون ويجتهدون في معرفة ماذا يحدث حولهم ولماذا؟

٥/١ خاتمة

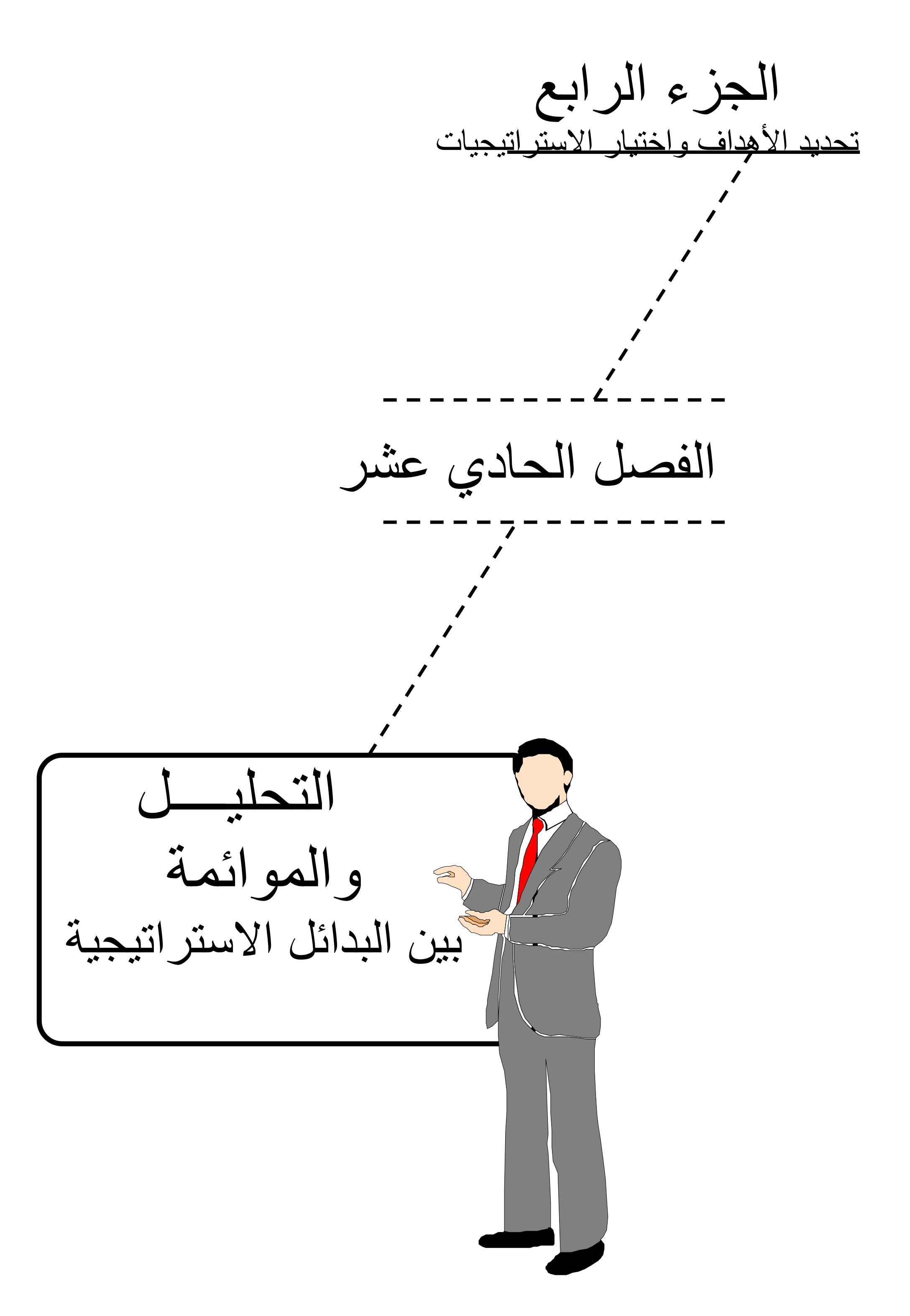
خلصنا في هذا الفصل إلى تحديد معنى الأهداف الاستراتيجية، وأهمية وضوحها، والعمل على تحقيقها لنجاح استراتيجية المنظمة، وذلك من خلال الالتزام بالمواصفات اللازمة للأهداف الجيدة.

حيث إنها تعتبر بمثابة الموجه الأساسي لصياغة واختيار استراتيجية المنظمة، وتوجيه جهود تنفيذها بعد ذلك لتحقيق هذه الأهداف.

مع التذكير بأهمية ربط تنفيذ وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بحوافز المستويات الإدارية العليا.

وأن يتحول أسلوب الإدارة بدلاً من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج.

* * *



الجزء الرابع
تحديد الأهداف واختيار الاستراتيجيات
الفصل الحادي عشر
التحليـــل
والموائمة
بين البدائل الاستراتيجية

١/١١ إطار عام لتحليل صياغة الاستراتيجية:

إن الأساليب التحليلية لصياغة الاستراتيجية يمكن أن تتكامل في إطار ذي ثلاث مراحل؛ لاتخاذ القرارات كما يوضحه شكل (١/١١).

وفي بقية هذا الفصل سوف نحاول بإذن الله وصف وشرح وتبسيط الأدوات التي يمكن أن تستخدم في صياغة الاستراتيجية، وهذه الأدوات على اختلافها قابلة للتطبيق في سائر المنظمات، على اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها.

وإن كانت هناك بعض الأدوات قد لا تجد من المعلومات ما يكفي لاستخدامها في بعض المواقف، فليس من الضروري أن تستخدم جميع هذه الأدوات في جميع المواقف، وبصفة عامة سوف يعتبر هذا الإطار مفيدًا في التعرف على الاستراتيجيات وتقويمها لاختيار أفضلها.

وكما هو واضح من شكل (١/١١) فإن المرحلة الأولى تتكون من مصفوفة تحليل العوامل الخارجية، ومصفوفة العوامل التنافسية، وتسمى هذه المرحلة بمرحلة المدخلات؛ حيث تلخص الأدوات الثلاث معلومات المدخلات الأساسية المطلوبة؛ لإيجاد بدائل استراتيجية ملموسة.

أما المرحلة الثانية فإنها تركز بالفعل على إيجاد البدائل الاستراتيجية الملموسة، وتسمى بـ «مرحلة المواءمة Matching» وذلك لأنه يتم عمل مواءمة بين العوامل الداخلية والعوامل الخارجية الرئيسية، وتتكون من خمسة أساليب تحليلية كما يوضحها شكل(١/١١).

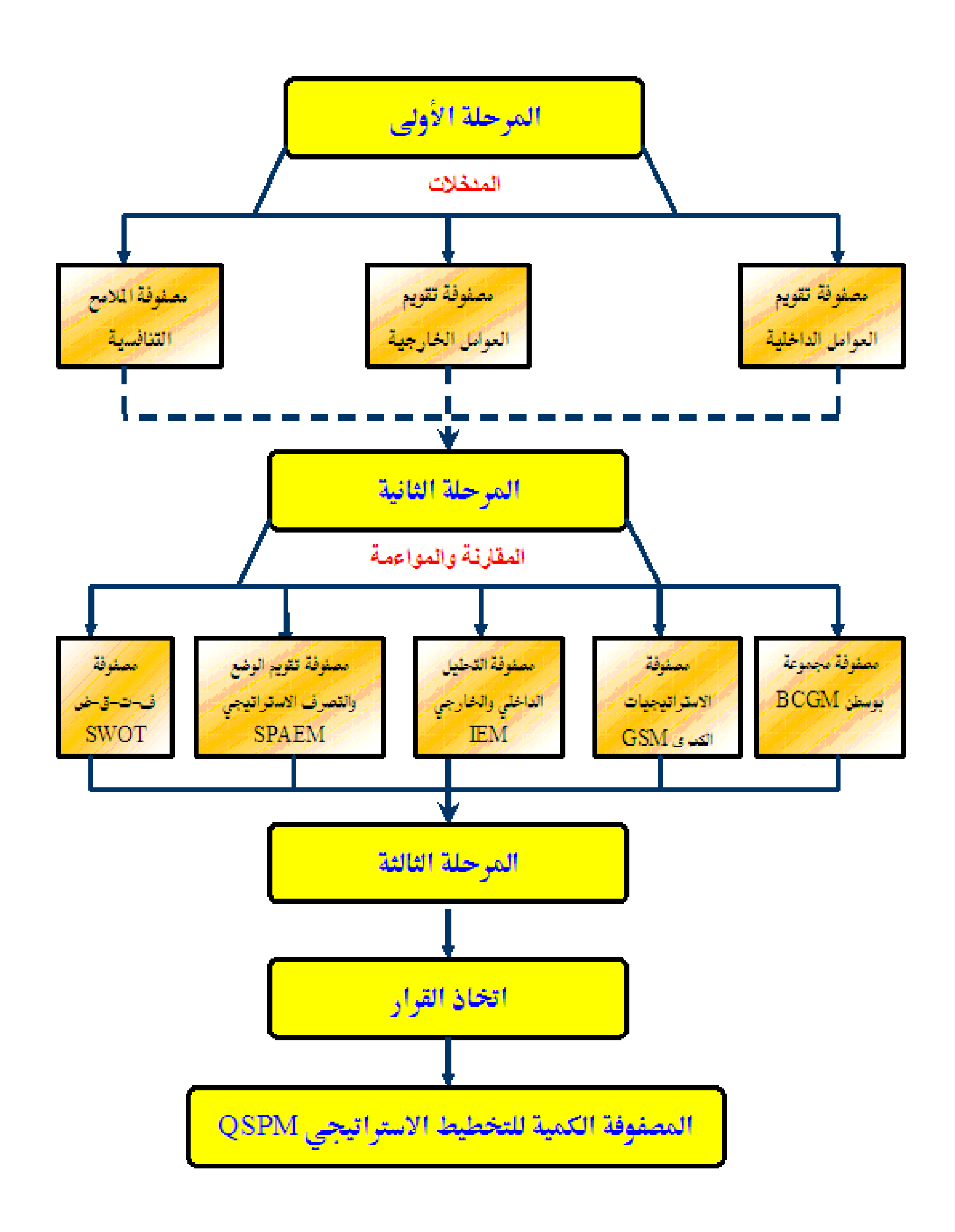
أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة اتخاذ القرار، وتتكون من أسلوب واحد فقط هو مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي(QSPM)، وتستخدم هذه المصفوفة المعلومات المتدفقة إليها من المرحلة الأولى؛ لتعمل على تقويم الاستراتيجيات البديلة التي طرحتها المرحلة الثانية.

ولذلك فإن هذه المصفوفة توضح الجاذبية النسبية لكل بديل من هذه البدائل الاستراتيجية المطروحة، ومن ثم فإنها توفر - إلى حد كبير - أساسًا موضوعيًّا لاختيار الاستراتيجيات المحددة التي سوف تتبناها المنظمة.

وقبل أن نمضي في تفاصيل دراسة هذه الخطوات نود أن نشير إلى أننا يجب أن ننظر إلى جميع هذه الأدوات ونضعها في موضعها الصحيح دون مغالاة أو تهوين، فالنتائج التي يمكن الحصول عليها من الأساليب الكمية تتوقف قيمتها وجدواها على قدر الحكم الشخصي التقديري الذي يكملها ويسد جوانب النقص التي بها، فهي ليست نهائية ولا منزهة من أي عيب أو نقص.

ومن هنا فعلينا أن نأخذ نتائج هذه الأدوات بحذر، ولا يعني هذا أنها غير مفيدة، ولكن بالعكس فهي أدوات مهمة وضرورية إذا ما تضافر معها التقدير السليم.

شكل (١١/١) اطار عام لأدوات التحليل الاستراتيجي



٢/١١ مرحلــة المــدخلات المتدفقــة مــن دراســة البيئــة الداخلية والخارجية:

وتتكون الأدوات الكمية التي تلخص المعلومات المتعلقة بدراسة وتحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية من ثلاث أدوات رئيسية وهي:

* مصفوفة تقويم العوامل الداخلية.
* مصفوفة تقويم العوامل الخارجية.
* مصفوفة الملامح التنافسية.

ونظرًا لأننا تناولنا هذه المصفوفات الثلاث بالشرح والإيضاح أثناء تناول دراسة كل من البيئة الداخلية والخارجية في فصول سابقة، فإننا لن نعيد التعرض لها مرة ثانية، وسوف نمضي مع باقي المراحل، وخاصة المرحلة الثانية التي سوف نركز على دراستها في هذا الفصل، ثم نتبع ذلك بدراسة المرحلة الثالثة في الفصل التالي مباشرة.



٣/١١ المرحلة الثانية: مرحلة المواءمة **Matching**

إن مرحلــة المواءمــة هــي مرحلــة مــن مراحــل الإطــار التحليلــي لصــياغة الاستراتيجية، والتي تشمل خمس أدوات كما يوضحها شكل (٦-٣).

وتعتمد هذه الأدوات في إعدادها على المعلومات المشتقة من المصفوفات الثلاث التي انتهينا من إعدادها في مرحلة المدخلات، وسوف نعرض لكل من هذه الأدوات بدرجة أكبر من التفصيل في الصفحات التالية.

١/٣/١١ مصفوفة المواءمة بين العوامل الداخلية، والخارجية **Swot**

وتعنــي المواءمــة أن نــوازن بــين عنصــر داخلــي وعنصــر خــارجي لنصــل إلــى الاستراتيجيات البديلة المختلفة، كما يتضح ذلك في جدول (٦-٥) على سبيل المثال.

وعلى جميع المنظمات؛ حتى تضمن النجاح والتفوق، سواء أكانت تجاريـة، أو صـناعية، أو هندسـية، أو خدميـة، أو سـلعية، أو مدنيـة أو عسـكرية، أو حكوميـة أو أهلية، أو حتى دينية، أن تقوم بعمل جاد لبناء واختيار استراتيجيتها وتنفيذها.

فالاستراتيجية الهجومية الجيدة دون استراتيجية دفاعية جيدة أيضًا، أو العكس، سيؤدي غالبًا إلى الفشل أو الهزيمة.

جدول ١١ / ١
المواءمة بين عوامل داخلية، وأخرى خارجية
لصياغة الاستراتيجيات البديلة

العوامل الداخلية الأساسية	العوامل الخارجية الأساسية	الاستراتيجيات الناتجة
× وفرة رأس المال العامل (نقطة قوة داخلية)+	معدل النمو السنوي في صناعة الطيران يبلغ ٤٠% (فرصة خارجية)=	العمل على تملك شركة الطيران
× طاقة إنتاجية غير كافية (نقطة ضعف داخلية) +	خروج أثنين من أكبر المنافسين الخارجين من الصناعة (فرصة خارجية) =	التكامل الأفقي بشراء تسهيلات المنافسين
خبراء أكفاء في البحوث والتطوير (نقطة قوة داخلية) +	انخفاض عدد الشباب (تهديد خارجي) =	تطوير منتجات جديدة لكبار السن
انخفاض الروح المعنوية للعاملين (نقطة ضعف داخلية) +	نشاط قوي لاتحاد العمال =	العمل على توفير مجموعة من المزايا للعاملين

Source: Ibid. P. 205

إن أي شركة بها بعض نواحي القوة وبعض نواحي الضعف الداخلية، كما أنها تواجه بعض الفرص وأيضًا بعض القيود، وإن كان ذلك يختلف تركيبه ونسبته من وقت لآخر ومن شركة لأخرى.

إلا أن الشركة التي لها إدارة استراتيجية جيدة سوف تعمل دائمًا على الاستفادة من نقاط القوة لديها؛ لاستغلال الفرص المتاحة والتغلب على القيود والتهديدات المحيطة.

كما يمكن لمثل هذه الشركة أيضًا أن تتبع استراتيجية دفاعية في موقف آخر؛ بهدف التغلب على نقاط الضعف لديها، وتجنب التهديدات المحيطة بها.

ويمكن أن تصبح التهديدات الخارجية مدمرة للشركة التي تعاني أيضًا من ضعف داخلي كبير؛ فيمكن لشركة تعاني من ضعف داخلي أن تتبع استراتيجيات تعالج هذا الضعف من خلال الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة.

ومن الأمور التي نود أن نؤكد عليها أن عملية المواءمة هذه بين العوامل الداخلية والخارجية تعتبر فنًّا أكثر منها علمًا! فالتحليل والاختيار الاستراتيجي يتضمن الكثير من الأحكام الشخصية التي تعتمد على معلومات موضوعية.

وتعتبر مصفوفة المواءمة بين العوامل الداخلية والخارجية SWOT أداة مهمة لهذه المواءمة، والتي ينتج عنها أربعة أنواع من الاستراتيجيات هي:

- استراتيجيات القوة والفرص SO. ق ف
- استراتيجيات الضعف والفرص WO. ض ف
- استراتيجيات القوة والتهديدات ST. ق ت
- استراتيجيات الضعف والتهديدات W T. ض ت

وتتمنى أية منظمة - بالطبع - أن تكون في الحالة الأولى؛ حيث يمكنها أن تستخدم ما تتمتع به من جوانب قوة لاستغلال ما يحيط بها من فرص خارجية، فمثل هذه المنظمة تبدأ من عناصر القوة التي تميزها، وتستفيد بمواردها المتاحة؛ لاستغلال الفرص التسويقية التي تعود على ما تنتجه من سلعٍ أو خدمات.

وعلى سبيل المثال فإن شركة مرسيدس بنز، بما تتمتع به من معرفة فنية عالية، وسمعة طيبة لجودة سياراتها (وهذه تمثل عناصر قوة داخلية)، يمكنها أن تستفيد من الطلب المتزايد على السيارات الفخمة (فرصة خارجية)، وذلك من خلال التوسع في الإنتاج.

وبصفة عامة فإن أية شركة في موقف آخر سوف تعمل جاهدة للتحول إلى موقف القوة والفرص.

فحينما تواجه إحدى الشركات نقاط ضعف كبيرة فإنها سوف تحاول أن تتجنبها وتتفاداها؛ حتى تستطيع أن تركز على الفرص بدرجة أكبر.

* أما استراتيجيات الضعف والفرص (ض ف):

فإنها تهدف إلى تحسين حالات الضعف الداخلي بالاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة، وأحيانًا قد تكون هناك فرص خارجية كبيرة ولكن جوانب الضعف التي تعترى الشركة تحول بينها وبين الاستفادة من هذه الفرص وحسن استغلالها.

وعلى سبيل المثال فإن هناك طلبًا متزايدًا على الأجهزة الإلكترونية التي تتحكم في كمية الوقود التي تحقن إلى محرك السيارة وتوقيته (فرصة خارجية)، ولكن قد لا يتوافر لدى أحد المنتجين التكنولوجيا التي تُمكِّنه من صنع مثل هذا الجهاز الإلكتروني، ولذلك لا يستطيع الاستفادة من هذه الفرصة، ويكون أمامه حينئذ أحد بديلين استراتيجيين:

الأول: أن يمتلك هذه التكنولوجيا من خلال عمل مشروع مشترك مع شركة تملك هذه الكفاءة الفنية في هذا المجال.

الثاني: أن يعمل على تشغيل وتدريب عاملين لديهم القدرات الفنية المطلوبة لذلك.

* و في حالات القوة والتهديد (ق. ت):

فإن الاستراتيجيات سوف تركز هنا على استخدام جوانب القوة التي تتمتع بها المنشأة، لتجنُّب أو تقليل أثر التهديدات الخارجية، ولا يعني ذلك أن الشركة القوية يجب أن تواجه دائمًا التهديدات الخارجية وتناطحها، و هذا ما اكتشفته شركة جنرال موتورز في الستينات من هذا القرن، عندما شن عليها (رالف نادر) حملة شديدة لما تسببه إحدى سياراتها من مخاطر على سلامة وأمن المواطنين، وبدلاً من أن تستجيب وتستفيد من هذه الحملة، فإن شركة جنرال موتورز استخدمت نفوذها وقوتها للضغط والتأثير على (نادر)، ولكن المواجهة المباشرة أدت إلى مشكلات كثيرة لم تكن متوقعة، ولم تكن استراتيجية المواجهة هذه التي اتبعتها شركة جنرال موتورز موفقة على الإطلاق في هذا الوقت.

* وفي حالة الضعف والتهديدات (ض ت):

فإن الاستراتيجيات توجه للتغلب على نقاط الضعف، وتجنُّب التهديدات البيئية، فالمحاولة الأساسية هنا هي الوصول بكل من نقاط الضعف والتهديدات إلى أقل ما يمكن، وتعتبر الاستراتيجيات المتعلقة بهذه الحالة استراتيجيات دفاعية.

وأي شركة تواجه تهديدات خارجية متعددة وجوانب ضعف داخلية، سوف تكون في موقف صعب لا تحسد عليه، ومثل هذه الشركة سوف تضطر أن تقاتل بقوة من أجل البقاء، أو قد تتلاشى في غيرها (اندماج)، أو قد تعلن إفلاسها، أو تقوم بتصفية نشاطها.

ويمكن تلخيص كل ما سبق في مصفوفة (ق ض ف ت) كما يوضحها (شكل ٢/١١)، فكما هو مبين في الشكل، فإنك سوف تجد تسع خلايا، أربع منها تمثل العناصر الأساسية، وأربع للاستراتيجيات، وواحدة في أقصى اليمين الأعلى تترك بيضاء.

وسوف نسمي خلايا العوامل بالرموز (ق = قوة)، (ض = ضعف) (ف = فرصة)، (ت = تهديدات)، أما خلايا الاستراتيجيات الأربع والتي سوف تستكمل بعد استكمال الأربع الأول، فإنها سوف تسمى أيضًا بـ (ق ف)، (ق ت)، (ض ف)، (ض ت).

	قوة (ق)	ضعف (ض)
فرص (ف)	**حالة ق.ف** استراتيجيات هجومية: - استغل القوة للاستفادة من الفرص	**حالة ض.ف** استراتيجيات التفاف ودعم: - التغلب على جوانب الضعف بالاستفادة من الفرص
تهديدات (ت)	**حالة ق.ت** استراتيجيات تنويع: - استخدم جوانب القوة لتتجنب التهديدات	**حالة ض.ت** استراتيجيات دفاعية: - قلل جوانب الضعف، وتجنب التهديدات

Source: F. David, op. cit., P.207.

خطوات إعداد مصفوفة (ق ض ف ت):

حتى يمكن إتمام بناء مصفوفة (ق ض ف ت) يمكن اتباع الخطوات الآتية:

١- حدد أهم جوانب القوة الداخلية للشركة.

٢- حدد نقاط الضعف الداخلية الأساسية لها.

٣- حدد أهم الفرص الخارجية.

٤- وكذلك أهم التهديدات الخارجية.

٥- وائم بين جوانب القوة الداخلية والفرص الخارجية، وسجل الاستراتيجيات الناتجة عن ذلك (ق ف).

٦- وائم بين جوانب الضعف الداخلية والفرص الخارجية، وسجل الاستراتيجيات الناتجة (ض ف).

٧- وائم بين جوانب القوة والتهديدات، وسجل الاستراتيجيات الناتجة (ق ت).

٨- وائم بين نواحي الضعف والتهديدات، وسجل الاستراتيجيات الناتجة (ض ت).

وتعتبر عملية المواءمة هذه بين العوامل الداخلية والعوامل الخارجية أكثر الأجزاء صعوبة في إعداد هذه المصفوفة، فهذه العملية تحتاج إلى حكم وتقدير جيد، ولا توجد إجابة تعتبر هي الأفضل، ولقد أوضحنا قبل ذلك أمثلة لهذه البدائل الاستراتيجية الأربعة كما يوضحها (شكل ٤/١١).

وفيما يلي سوف نوضح أمثلة أخرى توضح كيف يمكن إجراء هذه الموائمة، واقتراح الاستراتيجيات المناسبة:

١- موقف مالي قوي + سوق خارجي لم يتشبع بعد = اقتراح تنمية السوق كنوع من الاستراتيجيات المناسبة لحالة (ق ف).

٢- نقص الخبرات الفنية + طلب قوي على خدمات الكمبيوتر = اقتراح استراتيجية تملك شركة كمبيوتر متقدمة تكنولوجيا (ض ف).

٣- نظام توزيع قوي + قيود حكومية مكثفة = اقتراح استراتيجية التنويع المركز (ق ت).

٤- انخفاض مستوى جودة المنتج + موردين لا يعتمد عليهم = استراتيجية التكامل الرأسي للخلف قد تكون أنسب في هذا الموقف (ض ت).

ومما نود أن نؤكد عليه أن جميع أدوات المواءمة في هذه المرحلة تهدف إلى التوصل إلى بدائل استراتيجية واضحة، وليس اختيار أو تحديد الاستراتيجية الأفضل، فهي مجرد مقترحات لبدائل استراتيجية يمكن الاختيار من بينها، ولذلك ليست كل الاستراتيجيات التي يتم اقتراحها في هذه المرحلة يتم بالضرورة اختيارها وتنفيذها.

	قوة ١- تمتلك فائضًا من رأس المال العامل. ٢- كفاءة إعلانية ممتازة. ٣- علاقة تجارية ناجحة.	ضعف ١- انخفاض ولاء العميل. ٢- انخفاض مبيعات التجزئة. ٣- غلق ٩ مصانع منذ ١٩٨٢م.
فرص ١- توجه المستهلكين للاهتمام بلبس الجينز. ٢- استحواذ على ٤٣% من سوق الجينز. ٣- عديد من محلات التجزئة لم تعد تبيع الجينز.	ق ف ١- تطوير المنتج ق ١، ق٣. ٢- تكامل رأسي للأمام ق٢، ف٢.	ض ف
تهديدات ١- زيادة حصة المنافسين. ٢- تحول بعض العملاء. ٣- غضب الموزعين التقليديين لاتجاهها لمحلات التجزئة الكبرى. ٤- تمثل فترة ٨٠-١٩٨٢ مشكلات مالية للشركة.	ق ت	ض ت ١- الانكماش (غلق المزيد من المصانع) ض٢، ض٣، ت٣، ت,٤ ٢- النفاذ للسوق (تحفيز صغار تجار التجزئة) ض٢، ت٣.

مثال لمصفوفة (ق ض ف ت) لـ Levistravss & Inc.

Source: I bid., P. 209

شكل ٣/١١

ويلاحظ من مصفوفة شركة ستراوس شكل ٤/١١ ما يأتي:

١- ليس بالضرورة أن يتم اقتراح استراتيجيات لجميع الخلايا.

٢- يمكن الجمع بين أكثر من عنصر داخلي ومواءمتهم مع أكثر من عنصر خارجي لاقتراح الاستراتيجيات البديلة المناسبة.

٣- أن كل استراتيجية مقترحة تعالج عوامل داخلية أو خارجية محددة أو تمت

في ضوئها.

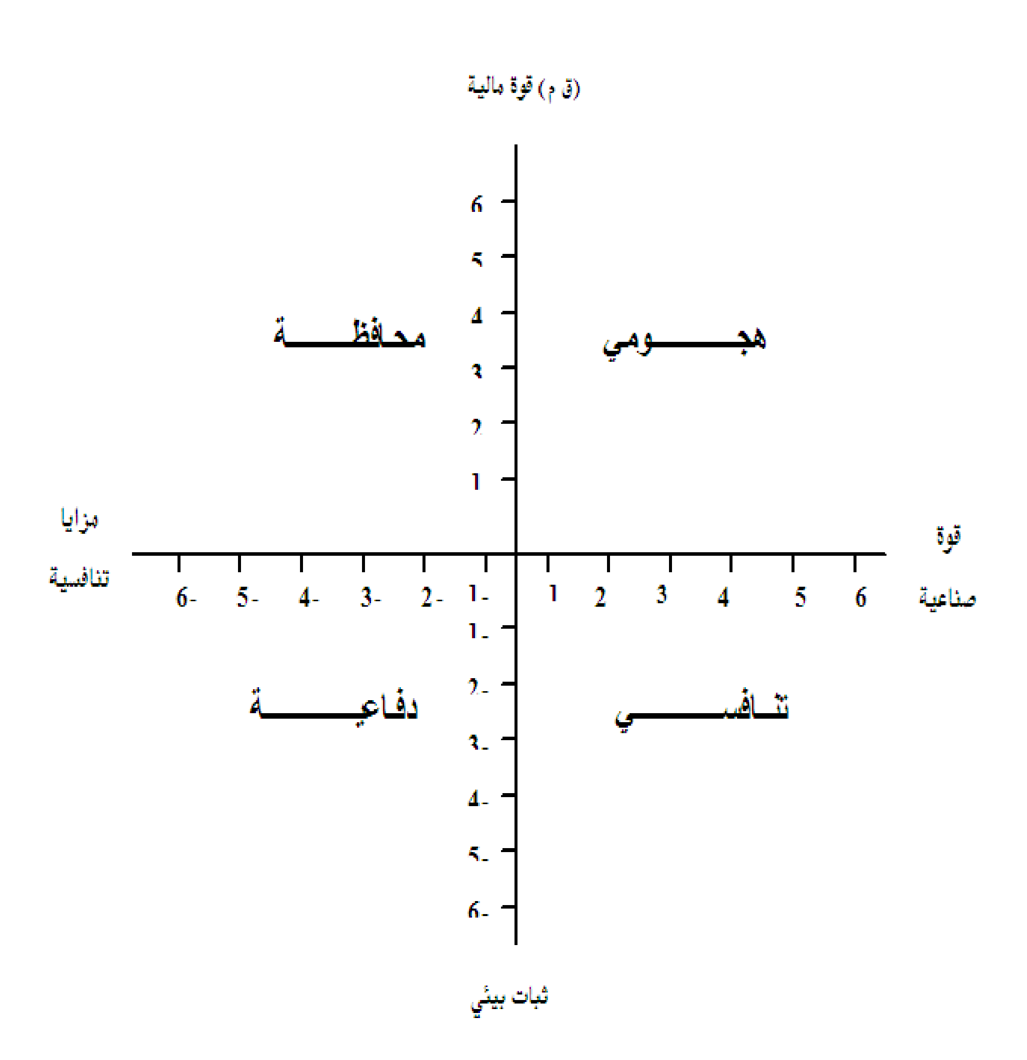
٢/٣/١١ مصفوفة تقويم الموقف الاستراتيجي **SPACE**:

وتعتبر هذه المصفوفة هي الأداة الثانية المهمة في مرحلة المواءمة.

ويوضح شكل (٤/١١) شكل هذه المصفوفة، والذي يبين أنها تتكون من إطار ذي أربعة اتجاهات، الذي يقترح الاستراتيجيات المناسبة لمنظمة معينة؛ هل تكون هجومية أم محافظة، أو دفاعية، تنافسية، وتمثل محاور هذه المصفوفة:

- القوة المالية ق م
- المزايا التنافسية م ت
- الثبات البيئي ث ب
- قوة الصناعة ق ص

حيث يعتبر الأول والثاني عاملين داخليين، بينما يعتبر الثالث والرابع عاملين خارجيين، وتعتبر هذه العوامل أكثر المحددات تأثيرًا في الوضع الاستراتيجي الشامل للمنشأة.



شكل ٤/١١

مصفوفة تقويم الوضع الاستراتيجي

وهناك العديد من المتغيرات التي يمكن أن يتكون منها كل محور من المحاور الأربعة في هذه المصفوفة.

وفي جدول (٢/١١) يمكن أن نستعرض أمثلة لهذه المتغيرات، مع ملاحظة أن الاختيار من بينها يعتمد على نوع وظروف كل منظمة.

فهي مثل مصفوفة تحليل العوامل الداخلية والخارجية (ق ض ف ت) يجب أن تفصل

لحالة بعينها، بناء على دراسة سابقة تعتمد على معلومات حقيقية إلى أقصى درجة ممكنة.

الخطوات المطلوبة لإعداد مصفوفة تحليل الوضع الاستراتيجي: (SPACE)

١- بالنسبة للقوة المالية وقوة الصناعة، حدد قيمًا رقمية تبدأ من (+١) وهو الأسوأ، وتنتهي ب (+٦) وهو الأفضل، وذلك لكل متغير يتعلق بهذين البعدين.

٢- بالنسبة للثبات البيئي والمزايا التنافسية، حدد لكل متغير يحددهما قيمًا رقمية تبدأ من (-١) وهذا هو الأفضل، وتنتهي ب (-٦) وهو الأسوأ.

٣- احسب متوسط درجة كل من هذه الأبعاد الأربعة (وذلك بجمع درجات العوامل المكونة لكل عنصر، وقسمتها على عدد العناصر).

٤- ضع متوسط الدرجة المحسوب على المحور المناسب في المصفوفة.

٥- حدد نقط التقاطع بين كل محورين.

٦- ارسم خط اتجاه من النقطة المحورية إلى نقطة التقاطع.

سوف يكشف هذا الاتجاه عن الاستراتيجية الأكثر تناسبًا لوضع الشركة؛ هل هي هجومية، أم دفاعية، أم تنافسية، أم تحفظية؟

ويمكن أن نوضح هذه الخطوات في مثال واقعي لشركة Uniroyal, Inc كما يوضحه جدول (٧/٦) وشكل (٧/٦)، وهي شركة تقوم بصناعة البلاستيك والكيماويات والإطارات في الولايات المتحدة الأمريكية، ويصل حجم مبيعاتها إلى ٢ بليون دولار، ولقد بدأت الشركة في استعادة موقفها في عام ١٩٨٣م بعد أن تعرضت لأزمات في عامي ١٩٨٠م، ١٩٨١م.

ويشير محور الاتجاه (+٢، +١) إلى أن الشركة يجب أن تواصل نوعًا من الاستراتيجيات الهجومية، ولقد اتضحت هذه الاستراتيجية بالفعل عام ١٩٨٥م حينما قامت الشركة بشراء شركة أخرى منافسة بمبلغ ٨٣٦ مليون دولار.

جدول ٢/١١

أمثلة لبعض المتغيرات التي تكون مصفوفة تحليل الموقف الاستراتيجي (SPACE)

الوضع الاستراتيجي الداخلي	الوضع الاستراتيجي الخارجي
القوة المالية: (ق م) (FS) - معدل العائد على الاستثمار. - نسبة التغطية. - السيولة. - رأس المال العامل. - التدفق النقدي. - سهولة الخروج من السوق.	الثبات البيئي: (ث ب) - التغير التكنولوجي. - معدل التضخم. - تغير الطلب. - سلسلة أسعار المنتجات المنافسة - موانع دخول الأسواق. - الضغط التنافسي.

- مخاطر الأعمال.	- مرونة الطلب للسعر.
المزايا التنافسية: (م ت) (CA) - النصيب في السوق. - جودة المنتجات. - ولاء العميل. - دورة حياة السلعة. - درجة الاستفادة من الطاقة التنافسية. - معرفة الأسرار التكنولوجية. - السيطرة على الموردين والموزعين.	قوة الصناعة: (ق ص) (I S) - النمو المرتقب. - الربح المرتقب. - الاستقرار المالي. - معرفة الأسرار التكنولوجية. - الاستفادة بالموارد. - سهولة دخول السوق. - استغلال الطاقة والإنتاجية.

Source: H. Rowe et al., Strategic management & Business policy .(Reading, Mass: addison - Wesley Inc. 1982). 155-156

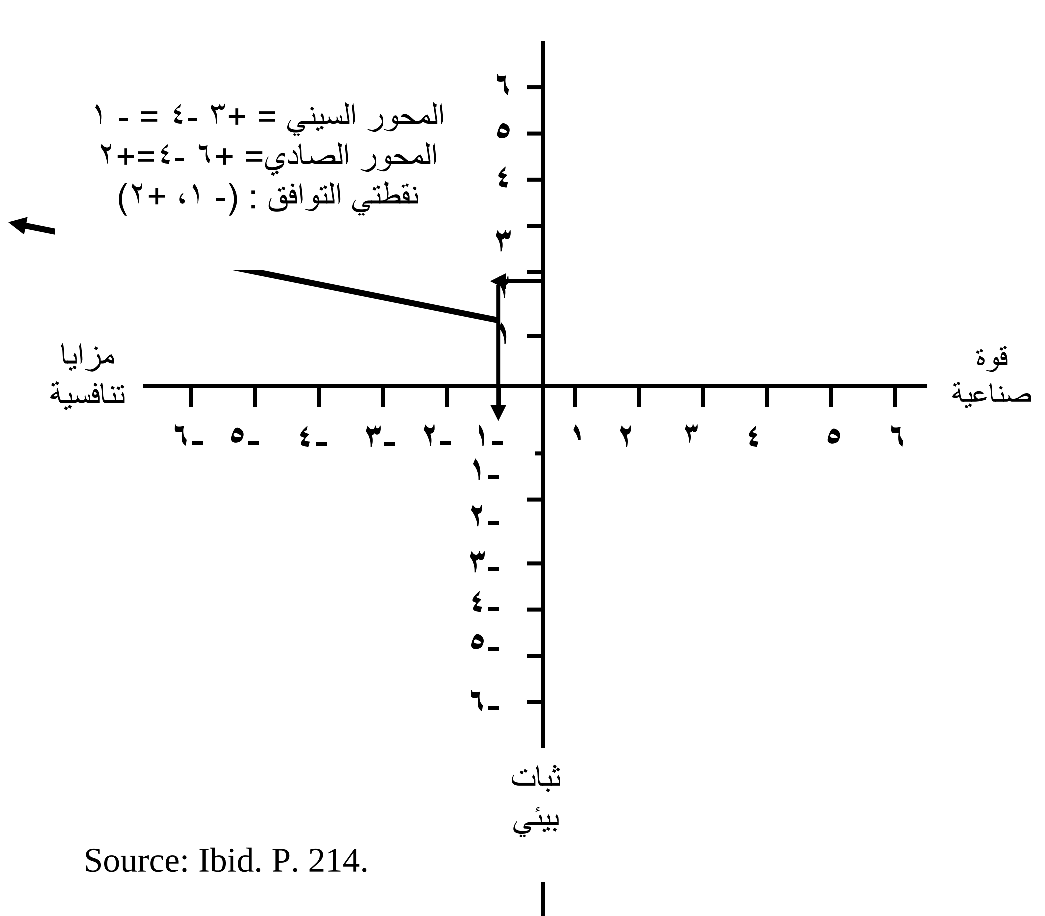
جدول ٣/١١
تحليل الموقف الاستراتيجي لشركة ينيرويال

الوضع الاستراتيجي الداخلي	الدرجة	الوضع الاستراتيجي الخارجي	الدرجة
القوة المالية: ق م - نسبة الديون لحق الملكية انخفضت من ١,٥٤ في عام ١٩٨٠ إلى ٠,٧٥: ١ عام ١٩٨٣. - تضاعف صافي الدخل بعد الضرائب ثلاث مرات من ١٩٨٢م إلى ١٩٨٣م.	+ ٦ + ٦	الثبات البيئي: ث ب - تعتمد مبيعات الشركة بدرجة كبيرة على مبيعات السيارات. - صناعة الكيماويات تعتبر غير مستقرة تكنولوجيًا.	- ٥ ٣-
متوسط ق م	٦+	متوسط درجة ث ب	٤-
المزايا التنافسية: م ت - تعتبر الثانية بعد شركة Good year في المبيعات الكلية من المطاط والإطارات على مستوى الصناعة. - تسيطر فقط على ٧% من سوق استبدال الإطارات الضخم.	٣- - ٥	قوة الصناعة: ق ص - نمو سوق الإطارات بطيء٠ -ازدهار صناعة الخدمات الزراعية.	٢+ ٤+
متوسط م ت	٤-	متوسط درجة ق ص	٣+
محور س	١-	محور ص	٢+

Source: F. David, op. Cit., P. 214

شكل ١١/٥

مصفوفة تحليل الوضع التنافسي (SPACE) لشركة ينيرويال



Source: Ibid. P. 214.

٣/٣/١١ مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية(**BCG.**)

حينما تقوم شركة بالمنافسة في أكثر من مجال سلعي أو خدمي، فإنها تحتاج إلى إعداد استراتيجية مستقلة لكل مجال من مجالات الأعمال المختلفة، ويساعد في تحقيق ذلك كل من مصفوفة مجموعة بوسطن، والأداة التالية لها، وهي مصفوفة الداخلي والخارجي.

وتعمل مصفوفة مجموعة بوسطن (. BCG) أساسًا على التمييز بين الأقسام أو المنتجات المختلفة على أساس عاملين:

- الحصة السوقية النسبية Relative Market Share
- معدل نمو الصناعة.

وتعتبر من الأدوات المهمة للمرحلة الثانية من الإطار التحليلي لصياغة الاستراتيجية، حيث تسمح للمنظمات متعددة الأقسام من أن تدير «محفظة أعمالها» (Portfolio of Bus)؛ وذلك بتحديد الحصة السوقية النسبية، ومعدل نمو الصناعة لكل قسم بالنسبة لباقي الأقسام.

(أ) طريقة إعداد مصفوفة مجموعة بوسطن:

ويمثل المحور السيني للمصفوفة المركز التنافسي النسبي، وأعلاه يعتبر واحد صحيح، ومتوسطه ٠,٥٠ وأقله صفر.

وأما المحور الرأسي (الصادي) فيمثل معدل نمو الصناعة لسلعة معينة، وهو غالبًا ما يكون محسوبًا على مستوى الصناعة ككل في دولة معينة، ويتراوح ما بين -٢٠، +٢٠ ويعتبر الصفر هو نقطة الوسط.

(ب) الخلايا الأربع لمصفوفة مجموعة بوسطن:

تتكون مصفوفة مجموعة بوسطن من أربع خلايا، وهي كما يوضحها شكل (٨/٦) كالآتي:

علامات الاستفهام: Question Marks

ويتميز هذا القسم بحصة سوقية نسبية منخفضة، إلا أنه ينافس في صناعة ذات معدل نمو مرتفع.

ولذلك يمكن القول بصفة عامة أن مثل هذه الشركة تكون لديها قدرة قليلة لتوليد وتوفير النقدية، بينما تكون حاجتها للنقدية عالية جدًا.

ويكون أمام مثل هذه الشركة أحد بديلين استراتيجيين، يمثل كل منهما علامة استفهام كبيرة (وهذا هو سبب التسمية) وهما:

- إما أن تتبع استراتيجية توسع مكثف من خلال تخصيص موارد أكثر لذلك للعمل على النفاذ للسوق، أو تنمية المنتج.
- أو تصفي هذا القسم أو المنتج تمامًا.

وعلى أي شركة في مثل هذا الموقف أن تقرر اختيار أحد هذين البديلين.

النجوم: Stars

وهي الخلية الثانية والتي تمثل أفضل الفرص للمنشأة في المدى البعيد في كل من النمو والربحية.

والقسم الذي يكون في مثل هذه الحالة يجب أن يتلقى المزيد من الاستثمارات للمحافظة على وضعه هذا أو زيادة سيطرته على السوق، وتعتبر استراتيجيات التكامل الرأسي للأمام أو للخلف، والتكامل الأفقي، وتنمية السوق، والنفاذ للسوق، كلها استراتيجيات مناسبة في هذه الحالة.

المدرة للنقدية: Cash Cows

وهي تلك التي تتميز بموقف تنافس نسبي كبير، ولكنها تنافس في صناعة ذات معدل نمو منخفض، وكثير منها كان بالأمس من النجوم.

ونظرًا لهذا الوضع المسيطر، وحاجاتها الدنيا لموارد إضافية، فإنها تحقق فائضًا من النقدية يزيد عن حاجتها إليها.

وفي مثل هذه الحالة يجب أن تعمل الإدارة على المحافظة على وضعها هذا أكبر وقت ممكن، ومن الاستراتيجيات المناسبة لها استراتيجية تطوير المنتجات أو التنويع المركز، بالنسبة للقوي منها، أما الضعيف منها فإن الأكثر مناسبة هو التخلص منها عاجلاً أو آجلاً؛ فإن الأبقار المدرة للنقدية اليوم ستصبح كلاب الغد في الغالب.

المشكلات: Dogs

وهذه الخلية تعتبر ذات موقف تنافس نسبي

منخفض، ومعدل نمو منخفض أيضًا أو منعدم.

وبسبب هذا الموقف الضعيف داخليًّا وخارجيًّا، فإن مثل هذه الأقسام تُصفى، أو يتم التخلص منها بالبيع لغيرها، أو تتركها تتهاوى وتستفيد بأقصى ما يمكن الاستفادة به منها دون أية نفقات إضافية؛ حيث يمكن أن تخرج من السوق كثير من الأقسام التي تكون في مثل هذه الحالة؛ مما قد يعود بالفائدة عليه.

وهذا ما حدث لشركة AMF الأمريكية بالنسبة لقسم منتجات الملاحة؛ حيث اعتبر مشكلة في عام ١٩٨٢م عندما حقق خسائر تقدر بـ ٥ مليون دولار، ومع ذلك وبعد فقدان ٥٠% من رأس المال إلا أنها عاودت تحقيق الأرباح مرة أخرى، حيث بلغت ٢ مليون دولار في عام ١٩٨٣م، مما جعلها هدفًا لأكبر المستثمرين لشراء حصة كبيرة من أسهمها في عام ١٩٨٥م.

مثال تطبيقي على مصفوفة مجموعة بوسطن:

تمثل الأرقام الآتية بيانات عن خمسة أقسام لإحدى الشركات، والمطلوب:

١- استخدام هذه الأرقام لإعداد مصفوفة مجموعة بوسطن بالنسبة لهذه الأقسام.

٢- إبداء رأيك وتعليقك على ما توصلت إليه.

٣- ما هي أوجه النقص التي تعاني منها هذه الأداة في التحليل الاستراتيجي.

جدول ٤/١١

بيانات عن موقف المبيعات والأرباح ومعدل النمو (الأرقام بالجنيهات)

القيمة	المبيعات	الأرباح	مبيعات الصناعة	مبيعات أكبر المنافسين	معدل النمو
١	٦٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠	٧٥٠٠٠	+١٥%
٢	٤٠٠٠٠	٥٠٠٠	٤٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	+١٠%
٣	٤٠٠٠٠	٢٠٠٠	٨٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠	١%
٤	٢٠٠٠٠	٨٠٠٠	١٠٠٠٠٠	٣٣٣٠٠	-٢٠%
٥	٥٠٠٠	٥٠٠	٢٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	-١٠%
المجموع	١٦٥٠٠٠	٢٥٥٠٠			

انظر الحل فيما يأتي:

أولاً: إعداد جدول تحليلي لموقف كل قسم:

الأرقام بالجنيه

القيمة	المبيعات	%	الأرباح	%	الحصة السوقية لكل قسم	حصة أكبر منافس	المركز التنافسي النسبي	معدل النمو
١	٦٠٠٠٠	٣٧	١٠٠٠٠	٣٩	%٤٠	%٥٠	%٠,٨٠	١٥+
٢	٤٠٠٠٠	٢٤	٥٠٠٠	٢٠	%١٠	%١٠	%٠,٤٠	١٠+
٣	٤٠٠٠٠	٢٤	٢٠٠٠	٨	%٥	%٥٠	%٠,١٠	١
٤	٢٠٠٠٠	١٢	٨٠٠٠	٣١	%٢٠	%٣٣,٣	%٠,٦٠	٢٠-
٥	٥٠٠٠	٣	٥٠٠	٢	%٢,٥	%٥٠	%٠,٠٥	١٠-
المجموع	١٦٥٠٠٠		٢٥٥٠٠					

تم حساب القسم الأول على سبيل المثال كالآتي:

رقم الحصة السوقية لكل قسم:

$$\frac{\text{مبيعات القسم} \times ١٠٠}{\text{مبيعات الصناعة}} = \frac{٦٠٠٠٠}{١٥٠٠٠٠} \times ١٠٠ = ٤٠\%$$

رقم الحصة السوقية لأكبر منافس:

$$\frac{\text{مبيعات هذا المنافس} \times ١٠٠}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة}} = \frac{٧٥٠٠٠}{١٥٠٠٠٠} \times ١٠٠ = ٥٠\%$$

رقم المركز التنافسي النسبي لكل قسم:

$$\frac{\text{الحصة السوقية للقسم}}{\text{حصة أكبر منافس}} = \frac{٤٠}{٥٠} = ٠,٨$$

رقم معدل نمو الصناعة يحسب على مستوى الصناعة ككل سنويًا (معطى)

ثانيًا: إعداد مصفوفة مجموعة بوسطن لتقويم وضع الشركة المعطاة (*)



شكل ٦/١١

مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية موزعًا عليها أقسام إحدى الشركات

الوضع التنافسي النسبي في الصناعة

- يتم تحديد حجم كل دائرة؛ ليتناسب مع نسبة حجم مبيعاته إلى المبيعات الكلية للشركة.
- يمثل الجزء المظلل في الدائرة نسبة الأرباح في القسم إلى إجمالي أرباح الشركة.

ملاحظات على المصفوفة:

يلاحظ في المصفوفة الآتي:

أولاً: يحتل القسم الأول (١) أفضل وضع تنافسي؛ حيث جاء موقعه في خلية النجوم، وذلك لما يتمتع به من مركز تنافسي نسبي مرتفع، حيث يبلغ ٠,٨، وكذلك لأنه يعمل في ظل صناعة تتميز بمعدل نمو مرتفع + ١٥%، ومما يدعم موقف هذه الشركة أن هذا القسم يمثل أكبر نسبة أرباح ٣٩%، وهو من الأقسام التي يجب على الشركة أن توجه إليها قدرًا متزايدًا من الموارد لزيادة الاستثمارات فيه؛ نظرًا لما يتمتع به من فرص نمو سوقية متزايدة.

ثانيًا: أما القسم الثاني والقسم الثالث فإنهما يقعان في خلية علامات الاستفهام، فعلى الرغم من منافستهما في سوق يتميز بالنمو النسبي ١٠%، ١% على التوالي، إلا أن الموقف التنافسي النسبي لكل منهما يعاني من انخفاض واضح ٠,٤٠، ٠,١٠

على التوالي، وهذا يدل على البيئة التنافسية الشديدة التي يعمل فيها القسمان.

وهذا الأمر يحتاج إلى توجيه المزيد من الاستثمارات لتدعيم موقف هذه الأقسام أو إلغائها.

ولكن يلاحظ أنهما معًا يمثلان ٤٨% من مبيعات الشركة ككل، أي أن حوالي نصف المبيعات يأتي منهما، ومع ذلك إسهامهما في تحقيق أرباح الشركة يعتبر متدنيًا للغاية بالنسبة لحجمهما المذكور، حيث يبلغ ٢٨% لكليهما؛ ٢٠% للثاني، ٨% فقط للثالث، ولذلك فإن وضع القسم الثالث يمثل بحق علامة استفهام كبيرة!

فهو أقلها من حيث نسبة الربح للمبيعات (٥% فقط)، ولا يمثل أكثر من ٨% من إجمالي أرباح الشركة، رغم أن حجم مبيعاته يمثل ربع مبيعات الشركة، ولذلك إذا فكرت الشركة بجدية في إلغاء أحدهما فسوف يكون القسم الثالث هو الأولى بذلك.

ثالثًا: أما القسم الرابع (٤) فإنه قد جاء في خلية «المدرة للنقدية والتي تتميز كما سبق أن عرفنا بمركز تنافسي نسبي كبير (هنا ٠,٦٠) ولكنها تعمل في صناعة قد وصلت إلى النضج أو التشبع وأصبحت احتمالات النمو فيها منخفضة أو سلبية والقسم الرابع يمثل - بحق - موردا أساسيا للنقدية بالشركة، فبالرغم من أن مبيعاته لا تمثل أكثر من ١٢% من مبيعات الشركة أي نصف مبيعات القسم الثالث، إلا أنه يحقق حوالي ثلث الأرباح التي تحققها الشركة (٣١%)، أي حوالي أربعة أمثال ما يحققه القسم الثالث، والذي يحتل ربع مبيعات الشركة، وهذا يدل على أهمية مثل هذا القسم للشركة، ويُملي عليها أن تبحث عن الاستراتيجيات البديلة التي تفتح أمامه آفاقًا جديدة للنمو، حتى يمكنها أن تنتقل به إلى خلية النجوم.

رابعًا: أما القسم الخامس (٥) فإنه يقع في أسوأ الخلايا، وهي التي تمثل مشكلة كبيرة أمام أية شركة؛ حيث إنها تعاني من معدل نمو منخفض، ومركز تنافسي نسبي منخفض أيضًا.

والقسم الخامس قد وصل إلى أدنى مستوى في الاثنين تقريبًا (معدل نمو ١٠%، مركز تنافسي نسبي ٠,٠٥)، ومن حسن حظ الشركة أيضًا أن هذا القسم لا يمثل أكثر من ٣% من المبيعات، ٢% من الأرباح بالشركة، ولعل الشركة قد بدأت منذ فترة تعمل على تخفيض الاستثمارات الموجهة إليه وتركه حتى تستفيد به أقصى استفادة ممكنة، على أمل إسقاطه فيما بعد من بين أقسامها، أو أن يخرج بعض المنافسين فيتركوا أمامه فرصة ثانية من الانتعاش، ولكن الاتجاه الأغلب لمثل هذا القسم في مثل هذه الحالة هو إسقاطه فورًا أو بالتدريج.

خامسًا: يلاحظ بصفة عامة أن القسم الأول والقسم الرابع يسهمان بـ ٧٠% من إجمالي الأرباح، رغم أنهما لا يمثلان أكثر من ٤٩% من المبيعات، ويقع أولهما في خلية النجوم والآخر في المدرة للنقدية، وهذا وضع يعتبر جيدًا بصفة عامة لموقف الشركة.

سادسًا: أما أرباح الأقسام الثلاثة الأخرى، والتي تقع في كل من خانتي علامات

الاستفهام والمشكلة، فإنها لا تزيد عن ٣٠%، رغم أن مبيعاتها مجتمعة تمثل ٥١% من إجمالي مبيعات الشركة، ولكن يراعى أن ٤٨% منها في خلية علامات الاستفهام، ٣% فقط في خلية المشكلة، وهذا يعتبر أيضًا بصفة عامة وضعًا لا بأس به بالنسبة لمثل هذه الشركة، والتي يجب أن تتحرك لتحسينه في ضوء هذا التحليل.

(د) استخدام مصفوفة بوسطن وأهم نواحي القصور بها:

يمكن أن تستخدم هذه المصفوفة للتحليل الاستراتيجي في أكثر من مجال واتجاه:

- فيمكن استخدامها لتقويم موقف المزيج السلعي لإحدى الشركات.

- وكذلك يمكن استخدامها لتقويم موقف الأقسام المختلفة لإحدى الشركات ذات الأقسام.

ومع ذلك فإن هذه الأداة - كغيرها من الأدوات المستخدمة في هذا الفصل - لا تخلو من أوجه نقص متعددة؛ فهي مثلاً تنظر إلى الأقسام باعتبارها أحد الخلايا الأربع المذكورة، وبالطبع فإن هذا يعتبر تبسيطًا مبالغًا فيه لطبيعة الأمور، فليست هذه بالضرورة حدودًا فاصلة.

- كما أنها لا تعطي صورة حقيقية تعكس ما إذا كان القسم ينمو أم لا مع الوقت، فهي تمثل الشركة في لحظة معينة أو حالة سكون.

- أيضًا من أوجه القصور الأخرى أنها تقتصر على عاملين فقط، وهما: الأهمية النسبية للحصة السوقية، ومعدل النمو، وتهمل عناصر أخرى رغم أهميتها، مثل: حجم السوق، المزايا التنافسية والتي تعتبر ذات أهمية بالغة لصنع القرارات الاستراتيجية، فهي تساعد متخذي القرار الاستراتيجي وترشده لاتخاذ قرار مناسب، بالاستعانة بالأدوات الأخرى، والحكم الشخصي الجيد.

٤/٣/١١ مصفوفة (جنرال إليكتريك) الداخلي والخارجي (**IE Matrix**)

تعمل هذه المصفوفة على وضع الأقسام المختلفة للمنظمة في شكل يتكون من تسع خلايا، وهي تشبه مصفوفة مجموعة بوسطن من وجهين:

أولهما:

أن كلاً منهما يتضمن وضع أقسام تنظيمية في شكل منتظم، ولذلك فإنهما يسميان مصفوفات المحفظة (البرتفوليو).

ثانيهما:

أن حجم كل دائرة يمثل نسبة القسم من المبيعات، وكذلك الجزء المظلل نسبة الربح إلى إجمالي أرباح المنشأة.

وفي الوقت نفسه هناك أيضًا وجهي خلاف بينهما:

أولهما: أن المحاور مختلفة؛ فهذه المصفوفة تتطلب معلومات حول القسم أكثر من مصفوفة بوسطن.

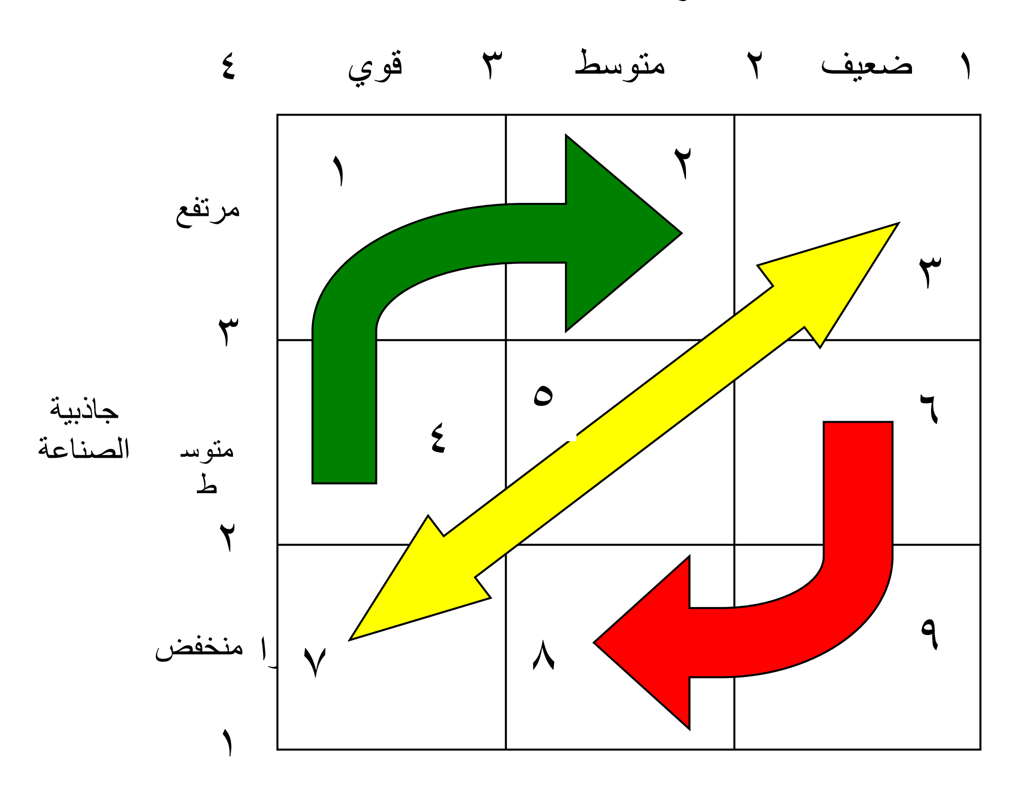
ثانيهما: أن التطبيق الاستراتيجي لكل منهما مختلف، ومن هنا فإن الإدارة الاستراتيجية في الشركات متعددة الأقسام غالبًا ما تستخدم كليهما في عملية تكوين الاستراتيجية.

وتقوم مصفوفة (IE) على بُعدين أساسيين:

البعد الأول: الدرجة المرجحة الكلية للعناصر الداخلية، والتي تؤخذ من مصفوفة تقويم العوامل الداخلية، والتي سبق أن قمنا بإعدادها معًا في الفصل الخامس، وتوضع هذه الدرجة على المحور السيني.

البعد الثاني: الدرجة المرجحة الكلية لتقويم العناصر الخارجية، وتوضع على المحور الصادي، وهي أيضًا تؤخذ من مصفوفة تقويم العناصر الخارجية، والتي سبق أن أعددناها معًا في الفصل الرابع، ومن الدرجات المرجحة الكلية لجميع الأقسام يتم بناء مصفوفة الداخلي والخارجي (IEM) كما يوضحها شكل (٧/١١).





- وضع داخلي ضعيف، وذلك من درجة مرجحة كلية = ١ حتى١,٩٩
- وضع داخلي متوسط، من درجة مرجحة كلية = ٢ إلى ٢,٩٩
- وضع داخلي قوي، من درجة مرجحة كلية = ٣ إلى ٤

وبالمثل على المحور الصادي يوجد أيضًا ثلاث درجات.

ويمكن تقسيم هذه المصفوفة إلى ثلاثة أقسام رئيسية لكل منها تطبيقات استراتيجية مختلفة:

القسم الأول: يشمل الخلايا ١،٢،٤

والاستراتيجية الأكثر مناسبة هنا هي: «النمو والبناء»، وذلك من خلال:

التكثيف؛ باختراق السوق، أو تنمية السوق، أو تنمية المنتج.

أو **التكامل**: الرأسي للأمام، أو للخلف، أو الأفقي.

القسم الثاني: والذي يقع فيه الخلايا رقم ٣، ٥، ٧:

والتي يمكن أن يدار بأفضل ما يمكن من خلال استراتيجيات التمسك والصيانة «Hold & Maintain»، ويُستفاد هنا أيضًا باستراتيجية النفاذ إلى السوق، وتنمية المنتج.

القسم الثالث: والذي يقع فيه خلايا ٦،٨،٩

والأكثر مناسبة هنا هو استراتيجية «الجني أو الرمي» (Harvest or Divest)، وبصفة عامة فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي تحقق وضعًا لأقسامها يقع في خلية رقم (١) أو حولها في (٢) أو (٤) في هذه المصفوفة.

مثال:

إذا علمت أن شركة الغد للأجهزة المنزلية والكهربائية بها خمسة أقسام رئيسية، وأن آخر البيانات التي تم الحصول عليها عن الأقسام الخمسة في عام ١٩٩٣م كانت كالآتي:

- بلغت مبيعات الأقسام الخمسة ٢٠٠,٠٠٠، ٤٠٠,٠٠٠، ١٠٠,٠٠٠، ١٠٠,٠٠٠، ٢٠٠,٠٠٠ جنيهٍ على التوالي.

- كما بلغت أرباح كل قسم ٢٥,٠٠٠، ١٣,٠٠٠، ٧,٠٠٠، ٢,٠٠٠، ٣,٠٠٠ جنيهٍ على التوالي.

- ولقد بلغت الدرجة المرجحة الكلية لتقويم العوامل الداخلية(IFE) لكل قسم ٣,٦، ٢,١، ٣,١، ١,٨، ٢,٥ على التوالي.

- أما الدرجة المرجحة الكلية لتقويم العوامل الخارجية(EFE) فقد بلغت ٣,٢، ٣,٥، ٢,١ ، ٢,٥، ١,٥ لكل قسم على التوالي.

المطلوب:

١- إعداد مصفوفة الداخلي والخارجي(IEM).

٢- توزيع هذه الأقسام على خلايا هذه المصفوفة.

٣- تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي تقترحها لكل قسم.

٤- إبداء رأيك وتعليقك على النتائج التي حصلت عليها، وإلى أي درجة يمكن الاعتماد على نتائج هذه المصفوفة فقط؟

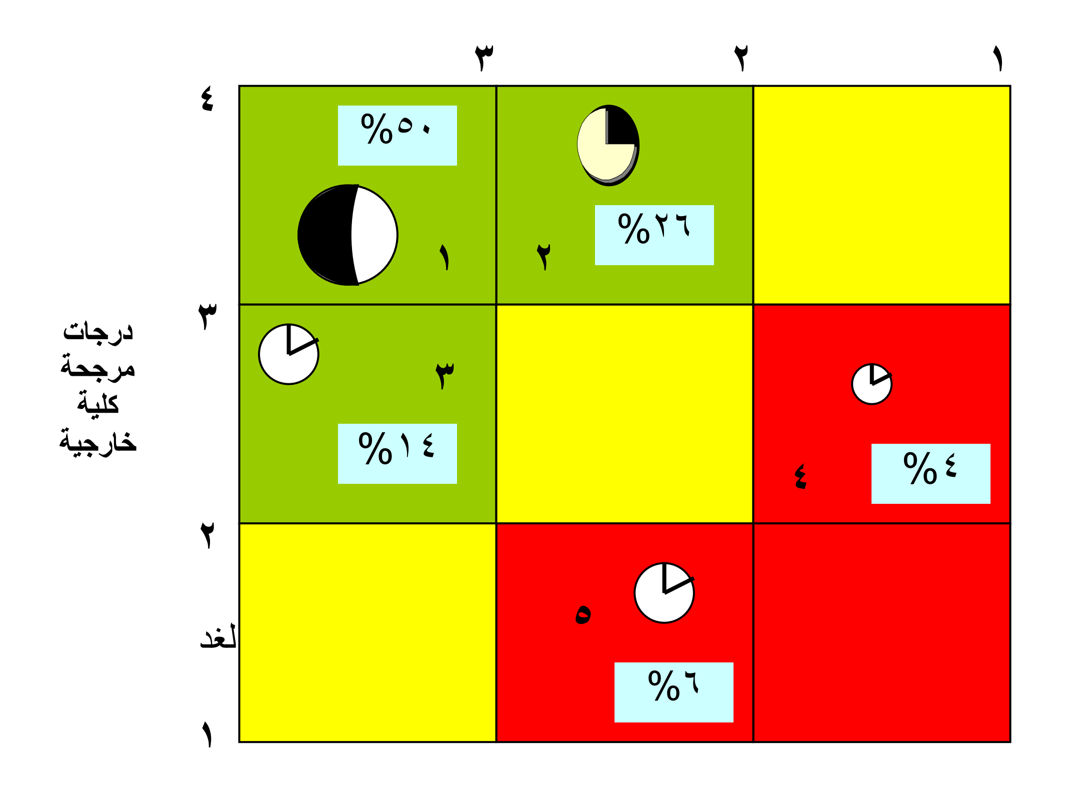
الحل:

أولاً: نبدأ بإعداد جدول تمهيدي لإعداد المصفوفة كما هو موضح بجدول (٥/١١)

جدول ٥/١١
البيانات التمهيدية لإعداد مصفوفة الداخلي والخارجي

القسم	المبيعات	%	الأرباح	%	IFF Scores	EFE Scores
١	٢٠٠٠٠	٢٠	٢٥٠٠٠	٥٠	٣,٦	٣,٢
٢	٤٠٠٠٠٠	٤٠	١٣٠٠٠	٢٦	٢,١	٣,٥
٣	١٠٠٠٠٠	١٠	٧٠٠٠	١٤	٣,١	٢,١
٤	١٠٠٠٠٠	١٠	٢٠٠٠	٤	١,٨	٢,٥
٥	٢٠٠٠٠٠	٢٠	٣٠٠٠	٦	٢,٥	١,٥
المجموع	١٠٠٠٠٠٠	١٠٠	٥٠٠٠٠	١٠٠		

ثانيًا: نقوم بإعداد مصفوفة الداخلي والخارجي:



ويلاحظ على هذه المصفوفة ما يأتي:

١- أن القسم الأول والقسم الثاني والثالث قد جاءوا في المنطقة المفضلة، خلية رقم (١)، وحولها ٢، ٤، وهذه المنطقة هي التي يناسبها بصفة عامة استراتيجيات «النمو والبناء» مثال:

النفاذ إلى السوق، تنمية السوق، تنمية المنتج، التكامل الرأسي أو التكامل الأفقي.

ومما يجدر الإشارة إليه أن الأقسام الثلاثة تمثل ٧٠% من حجم المبيعات، وتدر ٩٠% من الأرباح، وهذا مما يدعم موقف الشركة، فليست العبرة بعدد الأقسام أو المنتجات التي توجد في هذه المنطقة، ولكن الأهم هو ما تساهم به من مبيعات وأرباح الشركة ككل.

٢- أما كل من القسم الرابع والخامس فإنهما مرشحان لاستراتيجية «الجني أو الرمي»، وخاصة أنهما يمثلان ثلث المبيعات (تقريبا ٣٠%)، ولكن لا يساهمان إلا ب ١٠% فقط من إجمالي الأرباح بالشركة.

٣- تعتبر هذه المصفوفة مؤشرًا عامًّا يسترشد به صانع القرار، ولكنها لا تغني عن الأدوات الأخرى، ولاعن الحكم والتقدير الشخصي.

١١/٣/٥ مصفوفة الاستراتيجيات الكبرى: **The Grand Strategy Matrix**

وتعتبر هذه المصفوفة من الأدوات التي أصبحت شائعة الاستخدام في صياغة استراتيجية المنشأة مع الأدوات الأربع السابق دراستها.

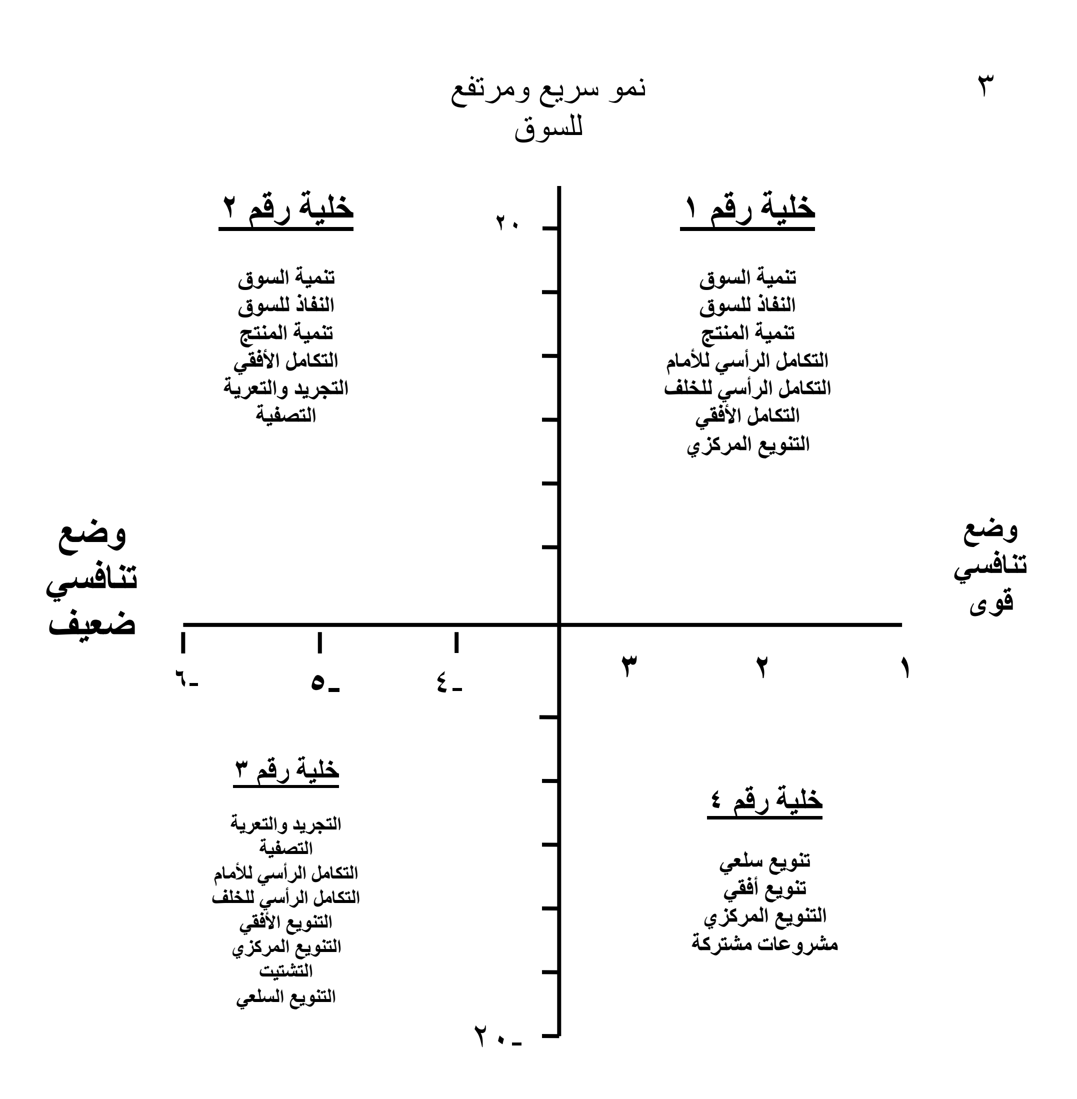
وتقوم هذه المصفوفة على بعدين للتقويم، وهما:

الأول: الوضع التنافسي (من مصفوفة (SPACE)).

الثاني: نمو السوق (من مصفوفة مجموعة بوسطن).

ثم توضع في كل خلية من الخليات الأربع الناتجة الاستراتيجيات البديلة المناسبة، والتي يمكن للمنظمة أن تختار من بينها، والتي يوضحها بإيجاز شكل(١١/٩)، ولذلك فإن أمام أي منشأة أن تكون في واحد من الأربع خلايا البديلة.

٣



شكل ٩/١١ مصفوفة الاستراتيجيات الكبرى

Source: Roland Christensen, et., al., Policy Formulation and Administration, (Homewood: Richard D. Irwin, 1976), PP. 16- 18.

مع بعض التصرف

الخلية الأولى:

والمنشآت التي تكون في هذه الخلية تعتبر ذات وضع إستراتيجي ممتاز، فيمكنها أن تتبع استراتيجية النفاذ للسوق، أو تنمية السوق، أو تنمية المنتج.

ولا يُفضَّل لمثل هذه المنظمة أن تتحول عن هذه الميزة التنافسية التي تتمتع بها، وعندما يكون لدى المنظمة التي تتمتع بهذا الوضع موارد فائضة، فيمكنها اتباع واحدة أو أكثر من استراتيجيات التكامل الأفقي، أو التكامل الرأسي للأمام، أو التكامل الرأسي للخلف.

وعندما تكون مثل هذه المنظمة ذات منتج واحد فإن اتباع استراتيجية التنويع المركزي سوف يقلل من مخاطر الاعتماد على خط ضيق للمنتجات.

الخلية الثانية:

أما الشركات التي تقع في هذه الخلية فإنها تحتاج إلى أن تراجع بجدية واهتمام مدخلها الراهن إلى التوغل في السوق، فعلى الرغم من أن الصناعة التي تنتمي إليها تعتبر نامية، فإن مثل هذه الشركات لا تستطيع أن تنافس بكفاءة وفعالية؛ فهناك حاجة ماسة إلى تحديد السبب في عدم كفاءة المدخل الراهن، وكيف للشركة أن تغيره لتحسين وضعها التنافسي.

وكما هو واضح في شكل (٩/١١) فإن أمام الشركات التي تقع في هذه الخلية المفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة المناسبة لها مثل:

- النفاذ للسوق.
- تنمية السوق.
- تنمية المنتج.
- التكامل الأفقي.

ونظرًا لأن الشركات في هذه الخلية تعمل في سوق نامية، فإنه من الأنسب لها اتباع استراتيجيات التكثيف، باعتبارها الخيار الأول والمفضل، بدلاً من اتباع استراتيجيات التكامل أو التنويع، ومع ذلك فلو كان ينقص الشركة كفاءة فنية أو مزايا تنافسية معينة، فإنه قد يكون من الأفضل لها في هذه الحالة تعويضها من خلال استراتيجية التكامل الأفقي.

وكبديل أخير فإنه يمكن أيضًا دراسة استراتيجية التشذيب أو التصفية.

وعملية التشذيب هذه تساعد في توفير المال اللازم لتمويل أنشطة أخرى.

أما عملية التصفية فإنها تكون بمثابة اعتراف من الشركة على فشلها، ولكن غالبًا ما تكون هذه الاستراتيجية بديلاً لا مفر منه حتى لا تتعرض الشركة لإشهار إفلاسها، فإنه يكون بمثابة الطلاق، أبغض الحلال إلى الله، ولكنه رغم ذلك يكون في بعض الحالات هو أفضل بديل..

الخلية الثالثة:

أما المنظمات التي تقع في هذه الخلية فإنها تكون في حالة لا تحسد عليها، و ذلك لأنها تعمل في ظل معدل نمو بطيء جدًا، ووضع تنافسي ضعيف ومتدنٍ؛ ولهذا تعتبر أسوأ الحالات الأربع.

ويجب على هذه الشركات إجراء تغييرات جوهرية وسريعة لتجنب تحمل المزيد من الخسائر والأعباء.

وأول ما يجب اتباعه هنا هو تقليص الأصول والنفقات الاستثمارية التي تهدف إلى التوسع (التشذيب).

والبديل الثاني هو نقل الموارد من العمل الذي يعاني إلى مناطق أخرى للأعمال الأكثر جاذبية، فإذا فشل كل ذلك، فإن الحل الأخير هو اتباع استراتيجية التجريد والتعرية، أو استراتيجية التصفية.

الخلية الرابعة:

والشركات التي تقع في هذه الخلية تتمتع بمركز تنافسي قوي، إلا أنها تعاني من صناعة ذات معدل نمو بطيء ومنخفض.

وتملك هذه الشركات من القوة ما يمكنها من الدخول ببرامج متنوعة في المناطق النامية الواعدة.

ومثل هذه الشركات تتمتع بتدفق نقدي داخل كبير، في مقابل احتياجات نمو داخلية محدودة.

وغالبًا ما يمكنها أن تتبع بنجاح استراتيجيات التنويع الأفقي، والمركزي، والسلعي.

ومن البدائل الأخرى المناسبة لمثل هذه الحالة اتباع استراتيجية المشروعات المشتركة.

وبصفة عامة تعتبر مصفوفة الاستراتيجيات الكبرى مفيدة كأداة لصياغة الاستراتيجية لأية منظمة.

ومن الجدير بالذكر أن مبتكر هذه الأداة لم يقم بوضع تدرج رقمي لكل من محوري س، ص.

ومن الأمور المسلم بها أنه ليس هناك حل واحد يعتبر هو الأفضل رقميًّا على هذه المصفوفة؛ ولذلك من الأمور المطلوبة والمهمة جدًا الحكم والتقدير الشخصي الجيد.

وأما القيم الرقمية المناسبة فإنها قد تختلف من منظمة لأخرى، حسب حجمها أو نوعها أو غير ذلك، ومع ذلك فإننا حاولنا إعطاء قيم رقمية للمصفوفة كما يأتي:

* المحور السيني: الموقف التنافسي:

يقاس هذا المحور على محور المزايا التنافسية (CA)، والذي سبق أن شرحناه تفصيلاً في مصفوفة (SPACE) تقويم الوضع والعمل الاستراتيجي؛ حيث يمكننا استخدام تدرج من صفر: -٦، على أن يكون:

صفر = موقف تنافسي قوي.

-٣ تمثل موقف تنافسي متوسط.

أما -٦ فتمثل موقف تنافسي ضعيف.

وتعتبر -٣ هي نقطة التقاطع مع المحور الصادي.

* المحور الصادي: نمو السوق:

ويعتبر هذا المحور مقاس على محور نمو مبيعات الصناعة في مصفوفة مجموعة بوسطن، حيث تمتد من -٢٠ إلى +٢٠، والذي تم شرحه بالتفصيل سابقًا عند تعرضنا لمصفوفة مجموعة بوسطن.

ويعتبر +٢٠ معدل نمو متزايد، وسريعًا للسوق.

أما صفر فإنها تمثل نقطة التقاطع مع المحور السيني، وتعتبر الوضع المتوسط لمعدل النمو.

٤/١١ خاتمة

تم في هذا الفصل مناقشة أهم الأدوات التي يمكن الاستعانة بها لتقويم وتحليل البدائل الاستراتيجية المختلفة في ضوء التحليل السابق للعوامل الداخلية والخارجية، حيث تعرضنا إلى الأدوات الآتية:

- مصفوفة SWOT
- مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG
- مصفوفة تقويم الوضع الاستراتيجي SPACE
- مصفوفة الداخلي والخارجية (جنرال إليكتريك) IE
- مصفوفة الاستراتيجيات الكبرى GS

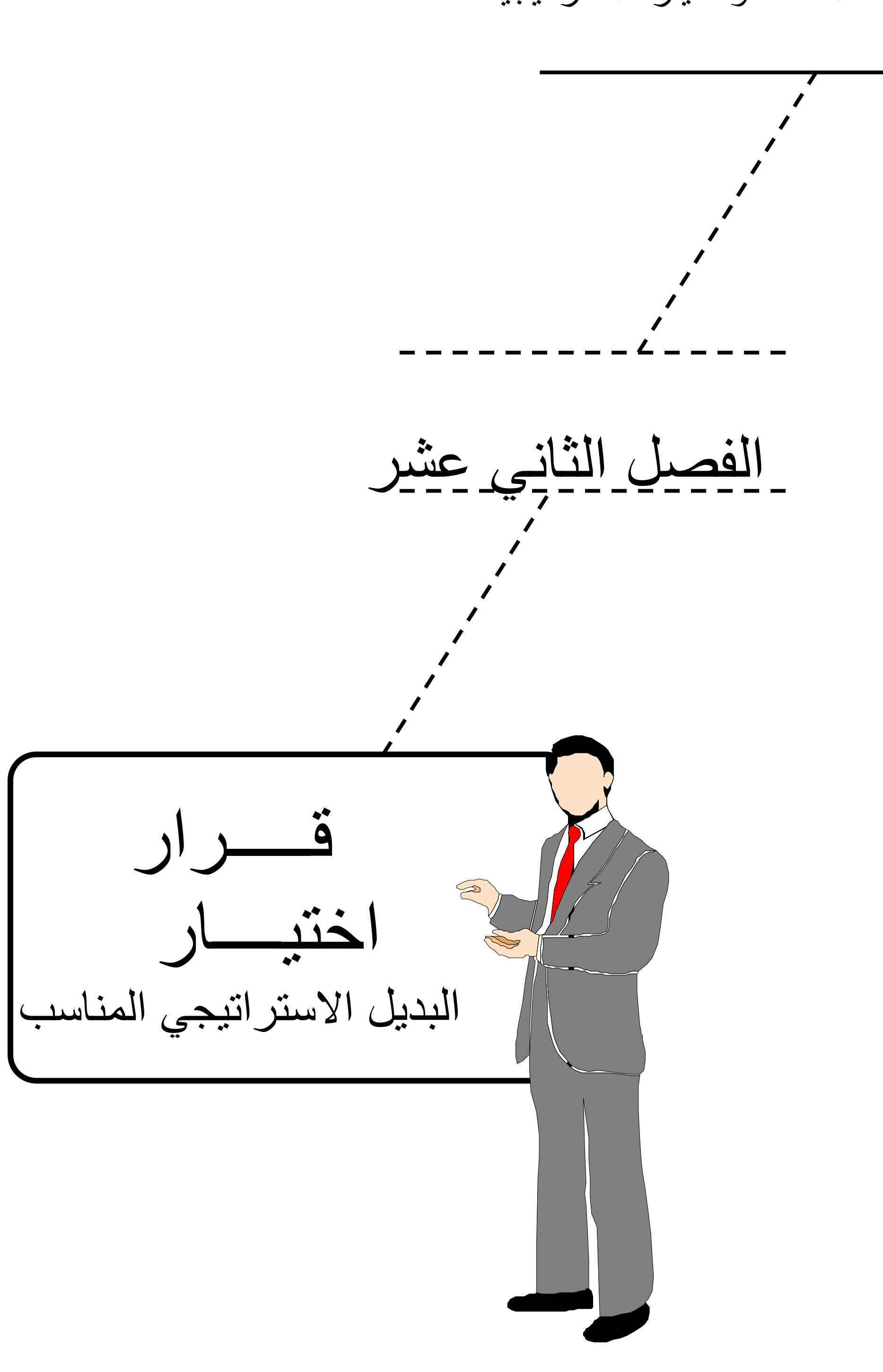
وذلك يعتبر تمهيدًا لاتخاذ قرار باختيار الاستراتيجية المناسبة، وهو ما سوف نتعرف عليه في المرحلة الثالثة التي سوف نتعرض لها في الفصل التالي مباشرة.

* * *

الجزء الرابع

تحديد الأهداف واختيار الاستراتيجيات

الفصل الثاني عشر



١/١٢ مرحلة اتخاذ القرار:

تعتبر هذه هي المرحلة الثالثة والأخيرة من مراحل الإطار التحليلي الذي اتبعناه لصياغة الاستراتيجية، والأداة الوحيدة المستخدمة هنا هي مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي (QSPM).

ومن خلال هذه المصفوفة نحاول أن نقترح بصورة أقرب إلى الموضوعية أي الاستراتيجيات البديلة أفضل؟

وتستفيد مصفوفة (QSPM) من المعلومات التي تأتي إليها من المرحلة الأولى للتحليل، ونتائج المواءمة التي تمت في المرحلة الثانية للتحليل؛ وذلك حتى يمكن أن تفاضل بموضوعية بين الاستراتيجيات البديلة، وذلك بالاعتماد على القدرات والمحددات التنظيمية.

ومثلها مثل جميع الأدوات التحليلية السابق شرحها، فإنها تحتاج أيضًا إلى نوع من القرارات الشخصية لتحديد الرتب والأوزان للمتغيرات المختلفة؛ ولذلك فإنها يجب أن تستخدم بحكمة في ضوء هذه المحددات، دون مغالاة أو تضخيم، فيما يمكن أن تقدمه من نتائج أو أحكام قد يتصور البعض أنها قطعية ونهائية.

ويوضح جدول (١/١٢) الشكل الأساسي لهذه المصفوفة، حيث يتكون العمود الأيمن للمصفوفة من العناصر الداخلية والخارجية الأساسية، أما الصف الأعلى فإنه يتكون من الاستراتيجيات البديلة الممكنة.

وبالتحديد فإن العمود الأيمن للمصفوفة يتكون من المعلومات التي تم الحصول عليها من مصفوفة تقويم العوامل الداخلية IFE ومصفوفة تقويم العوامل الخارجية EFE.

ويسجل في العمود المجاور لها مباشرة ترتيب كل عامل كما تم الحصول عليه، وبنفس القيمة التي ظهر بها في كل من مصفوفة تقويم العوامل الداخلية ومصفوفة تقويم العوامل الخارجية.

أما الصف الأعلى فإنه يتكون من استراتيجيات بديلة تم اقتراحها في مرحلة المواءمة، من خلال الأدوات الخمس التي سبق تناولها في المرحلة الثانية من الإطار التحليلي لصياغة الاستراتيجية؛ حيث تعمل هذه الأدوات للمواءمة - بصفة عامة - على التوصل إلى بدائل تكون في الغالب متشابهة.

وكل استراتيجية اقترحت في مرحلة المواءمة لا يجب بالضرورة أن يتم إدخالها ودراستها في مصفوفة (QSPM) التي نحن بصددها الآن، والذي يحكم هذه النقطة لدى رجال الاستراتيجية هو الحس العام، والبصيرة النافذة، وحسن التقدير.

وتحدد هذه المصفوفة الجاذبية النسبية لكل استراتيجية، بالاعتماد على العوامل الداخلية والخارجية الأساسية.

ويتم حساب الجاذبية النسبية لكل استراتيجية داخل مجموعة من البدائل، وذلك بحساب الأثر المتراكم لكل عامل رئيسي داخلي وخارجي.

ويمكن إدخال أي مجموعة من المجموعات الاستراتيجية لتقويمها في هذه المصفوفة، والمجموعة الاستراتيجية تتضمن بدورها عدة استراتيجيات يتم تقويم كل منها داخليًا بالنسبة للأخرى في حدود المجموعة.

وعلى سبيل المثال فإن مجموعة استراتيجية التنويع تشمل: التنويع المركزي، والأفقي، والسلعي، بينما تشمل مجموعة أخرى للمقارنة بين إصدار أسهم أو تشذيب أحد الأقسام لتوفير رأس المال المطلوب مثلاً، وهاتان المجموعتان الاستراتيجيتان تعتبران مختلفتين تمامًا، ومن هنا يجب أن ندرك أن مصفوفة Qapm تقوم الاستراتيجيات فقط داخل مجموعات.

فما هي خطوات إعدادها؟

٢/١٢ خطوات إعداد مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي: Qspm

يتم إعداد هذه المصفوفة من خلال ست خطوات:

الخطوة الأولى:

وضع نواحي الضعف والقوة الرئيسية للشركة، وكذلك الفرص والتهديدات الخارجية الرئيسية لها، في العمود الأيمن للمصفوفة، وتؤخذ هذه المعلومات مباشرة من مصفوفتي IFE , EFE والحد الأدنى هو خمسة عناصر داخلية وخمسة أخرى خارجية، ويجب أن يوضع كل عنصر في شكل ألفاظ محددة تمامًا.

جدول ١/١٢

مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي QSPM -

العوامل	الترتيب	البدائل الاستراتيجية			ملاحظات
		استراتيجية ١	استراتيجية ٢	استراتيجية ٣	
العوامل الداخلية					
الإدارة					
التسويق					
التمويل					
الإنتاج					

البحوث والتطوير												
الموارد البشرية												
العلاقات العامة												
عوامل خارجية												
اقتصادية												
سياسية												
اجتماعية												
تكنولوجيا												
تنافسية												
مجموع												

Source: F. David, Op Cit., p. 224

* نذكر بأن ترتيب العناصر الداخلية هو:

١ = ضعف كبير.

٢ = ضعف ثانوي.

٣ = قوة ثانوية.

٤ = قوة أساسية.

أما العناصر الخارجية فهي:

١ = تهديد كبير.

٢ = تهديد ثانوي.

٣ = فرصة ثانوية.

٤ = فرصة كبيرة وأساسية.

الخطوة الثانية:

وضع الترتيب لكل عنصر من العناصر السابقة - كما سبق أن أوضحنا - في كل من مصفوفة EFE, IFE، وتوضع هذه الرتب الرقمية أمام كل عنصر في العمود الثاني مباشرة.

الخطوة الثالثة:

فحص أدوات المرحلة الثانية (المواءمة) للتعرف على الاستراتيجيات البديلة التي يجب أن تفكر المنظمة في تنفيذها، وتسجل في الصف الأعلى للمصفوفة، وتوضع في مجموعات إستراتجية كلما أمكن ذلك.

الخطوة الرابعة: حدد درجات الجاذبية:

ويقصد بدرجة الجاذبية هذه قيم رقمية تشير إلى الجاذبية النسبية لكل استراتيجية في مجموعة من الاستراتيجيات البديلة.

وتحدد الدرجات بفحص كل عنصر داخلي أو خارجي، كل في وقته، والإجابة على هذا السؤال الآتي:

هل يملك هذا العنصر تأثير الاستراتيجيات التي يتم تقويمها؟

فإذا كانت الإجابة بـ «نعم» فإنه يجب تقويم الاستراتيجية باعتبارها مرتبطة بهذا العنصر الرئيسي.

وبالتحديد فإن درجات الجاذبية يجب أن تحدد لكل استراتيجية في مجموعة البدائل المعطاة؛ كالآتي:

- رقم (١) يعني أن الاستراتيجية غير مقبولة.
- رقم (٢) يعني أن الاستراتيجية ممكن قبولها.
- رقم (٣) يعني أن الاستراتيجية محتمل قبولها.
- رقم (٤) يعني أن الاستراتيجية أكثر قبولاً.

وإذا كانت الإجابة على السؤال السابق بـ «لا».

فمعنى ذلك أنه ليس هناك أي تأثير لهذا العنصر على الاستراتيجية، وبالتالي لا تعطي أي درجات جاذبية الاستراتيجيات البديلة في المجموعة، ويترك المكان أمامها دون كتابة أي شيء.

كما يتضح في المثال التطبيقي الموضح بجدول (١٢ / ٢)، حيث يبدو أن البحوث والتطوير تمثل مجال قوة رئيسي، ومع ذلك فإنه ليس لها أي تأثير على الاستراتيجيات البديلة المطروحة، لذا ترك المكان أمامها فارغًا.

الخطوة الخامسة: حساب درجات الجاذبية الكلية:

وذلك بضرب الرتبة التي تم تحديدها في الخطوة الثانية × درجة الجاذبية التي تم تحديدها في الخطوة الرابعة بكل صف.

وتشير الدرجة الناتجة إلى الجاذبية النسبية لكل استراتيجية بديلة، وذلك فقط في ضوء اعتبار أثر العنصر الداخلي أو الخارجي القريب، كما هو موضح في جدول (٢/١٢)، وكلما كانت الدرجة هنا أعلى دل ذلك على زيادة جاذبية البديل الاستراتيجي، وذلك في حدود ما يشير إليه العامل الداخلي والخارجي فقط.

الخطوة السادسة: حساب مجموع درجات الجاذبية الكلية:

وذلك هو مجموع درجات الجاذبية الكلية في عمود البدائل الاستراتيجية:

ويكشف هذا المجموع عن أي الاستراتيجيات تعتبر أكثر جاذبية في كل مجموعة من البدائل، والدرجات الأعلى تشير إلى استراتيجيات أكثر جاذبية، وبالتالي أكثر قبولاً من غيرها، كما في شكل (١/١٢)، حيث تشير مجموع درجات الجاذبية الكلية ٥٩، ٥٠ إلى أنه يجب اتباع استراتيجية شركة للخدمات المالية.

جدول ٢/١٢
مثال افتراضي لمصفوفة
التخطيط الاستراتيجي الكمي QSPM

العناصر الأساسية	ترتيب	البدائل الاستراتيجية: تملك شركة للخدمات المالية		البدائل الاستراتيجية: تملك شركة للخدمات الغذائية		ملاحظات مرشدة لدرجة الجاذبية
		د	د. ك	د	د. ك	
العوامل الداخلية						
خبرة ١٥ عامًا للإدارة العليا	3	4	12	2	6	وهذه الخبرة في مجال الخدمات المالية.
تملك ٢ مليون ج رأس مال عامل فائض	4	2	8	3	12	تم تقدير شركة الخدمات الغذائية بـ ٢ مليون.
تقع كل مصانعنا (٢٠) في أقصى صعيد مصر	1	2	2	4	4	يقع مصنع الخدمات الغذائية في وسط الدلتا.
لدينا بحوث وتطوير متميز	3	--	--	--	--	لا يؤثر هذا العنصر على اختيار الاستراتيجية.
معدل العائد على الاستثمار ١٢% (الأقل في الصناعة)	1	2	2	3	3	العائد في الغذائية أعلى من المالية.
العوامل الخارجية						
توقع ارتفاع سعر الفائدة إلى ٢٠%	2	3	6	4	8	سوف يؤدي ارتفاع الفائدة إلى الضرر

						بالخدمات المالية.
توقع نمو سكان الجنوب	3	4	12	2	6	وبالتالي سيحتاج الأمر تمويلاً لبناء العديد من المساكن.
توقع نمو صناعة الخدمات المالية	4	4	16	2	8	هذا النمو بالطبع يقع في مجال الخدمات المالية.
دخول اثنين من كبار المنافسين	1	1	1	3	3	لم تؤثر التغذية بذلك الدخول.
تأثير اتفاقية الجات الأخيرة	2	--	--	--	--	لا يؤثر هذا العنصر على اختيار الاستراتيجية.
المجموع			59		50	

٣/١٢ تطبيق مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي: Qspm

سنحاول في هذا الجزء أن نشير إلى محاولة للتطبيق المباشر لهذه المصفوفة على إحدى الشركات التي تمارس أعمالها بالفعل، والتعرف على نتيجة ذلك على أعمالها.

والشركة التي قامت بهذه المحاولة هي شركة (ونديز) العالمية، كما يوضحها جدول (٣/١٢)، والذي يعتبر مثالاً إضافيًا لتوضيح فكرة هذه المصفوفة Qspm.

حيث أخذت هذه الشركة في النمو لتصل إلى احتلال المركز الثالث، كأكبر محلات السلسلة التي تقدم وجبات الهامبرجر السريعة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تأتي مباشرة بعد مكدونالد، برجركينج.

فلقد نمت «ونديز» بصورة حثيثة في عقد السبعينيات من مجرد متجر وحيد في كلومباس بولاية أوهايو إلى أكثر من ١٨٠٠ متجر.

ولقد قفز متوسط حجم المبيعات للمطعم من ٢٣٠,٠٠٠ دولار في عام ١٩٧٠م ليصل إلى ٦٠٠,٠٠٠ دولار في نهاية ١٩٧٩م، وفي عام ١٩٧٩م نفسه وقعت الشركة على اتفاقيات منح تراخيص لمحلاتها في ثماني دول أوروبية واليابان.

ويأتي ٨٢% من دخل الشركة من عملاء تزيد أعمارهم عن ٢٥ سنة، وهذا يعتبر سوقًا غير تقليدية بالنسبة لأي سلسلة من محلات الوجبات السريعة**!!**

فعلى النقيض نجد أن مكدونالد تحقق ٣٥% من دخلها من الشباب تحت سن ١٩ عامًا**!!**

وكما هو موضح في جدول (٣/١٢) فإن مصفوفة QSPT تكشف عن وجود ثلاث قرارات استراتيجية مهمة تواجه الإدارة العليا لشركة ونديز، وهي:

١- هل يجب علينا أن نتوسع في الأسواق الخارجية، أم نركز على سوق الولايات المتحدة الأمريكية فقط؟

٢- هل يجب أن نتعامل مع الأطفال، أم نستمر في تعاملنا الأساسي مع الشباب فوق ٢٥ عامًا كما هو الحال الآن؟

٣- هل من المفضل أن نلجأ إلى إصدار أسهم أم إلى الاستدانة لتمويل بناء مطاعم جديدة؟

وطبقًا لمصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي الموضحة بجدول (٣/١٢) فإن مجموع الدرجات الكلية للجاذبية تشير للآتي:

- أن الشركة يجب أن تركز على الأسواق المحلية واستغلالها كاملاً قبل أي محاولات أخرى للتوسع الخارجي.
- الاستمرار في التعامل مع نفس الشريحة (فوق ٢٥ سنة).

- وأن تلجأ إلى إصدار الأسهم العامة لتمويل عمليات التوسع المزمعة بها.

ولقد كان هدف الشركة الواضح في بداية ١٩٨٠م - بناء على إعداد هذه المصفوفة - فتح ٣٠٠ مطعم جديد سنويًا، وبالفعل تضاعفت مبيعات وأرباح الشركة وفروعها في بداية الثمانينيات؛ حيث أضافت ٢٠١ مطعم في عام ١٩٨٢م، و٢٤٣ مطعم عام ١٩٨٣م، و٢٧٥ مطعم عام ١٩٨٤م، وفي عام ١٩٨٥م وصل عدد المطاعم الجديدة التي أضافتها الشركة ٣٥٠ مطعم.

إيجابيات وسلبيات مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي:

بالرغم من أهمية مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي في اختيار استراتيجية المنظمة، إلا أننا يجب أن نتنبه إلى أن لها إيجابيات كما أن لها سلبيات يجب مراعاتها.

وتتمثل الجوانب الإيجابية لهذه المصفوفة في الآتي:

١- أنه يمكن من خلالها اختيار عدة مجموعات من الاستراتيجيات بالتوالي، أو في نفس الوقت، وعلى سبيل المثال فإنه يمكن تقويم استراتيجيات المنشأة أولاً، وأخيرًا على المستوى الوظيفي.

٢- ليس هناك أية حدود على عدد الاستراتيجيات التي يمكن تقويمها، أو عدد المجموعات الاستراتيجية التي يمكن فحصها في نفس الوقت.

٣- يمكن الاستفادة بالكمبيوتر - أيًا كان نوعه - لإعدادها وتوسيعها وتحديثها؛ وذلك باستخدام أحد البرامج الجاهزة التي تناسب إعدادها، ولقد تم عمل برنامج خاص بها في أمريكا أخيرًا.

٤- تتطلب من الإدارة العليا ضرورة تحقيق نوع من التكامل والترابط بين العناصر الداخلية والخارجية وثيقة الصلة في صنع كل قرار إستراتيجي.

٥- يمكن تطبيقها لأي نوع من المنظمات، سواء كانت تهدف للربح أولا، صغيرة أو كبيرة ومتعددة الجنسيات.

وتتمثل أهم الجوانب السلبية لها في الآتي:

١- تتطلب دائمًا نوعًا من الحكم الشخصي والتخمين المعتمد على الخبرة؛ ولذلك يمكن أن يختلف اثنان من المديرين – مثلاً - على تحديد درجة الجاذبية لنفس الاستراتيجية؛ فقد يحددها أحدهم بـ «٤» ويحددها الآخر بـ «٣».

ولذلك كان من المفيد جدًا ضرورة تبادل المناقشة والحوار بين أكثر من فرد (مدير)؛ للوصول إلى اتفاق أو رأي مشترك حول تقدير أرقام هذه المصفوفة.

٢- تتوقف جودتها ودقتها إلى حد كبير على المعلومات التي جاءت من مرحلة المدخلات، وكذلك على نتائج التحليل التي تمت في مرحلة المواءمة، والتي تعتمد عليهما أساسًا.

٣- في أحيان كثيرة تتدخل التحيزات السياسية والتفضيلات الشخصية في بناء وإعداد جميع المصفوفات التحليلية لصياغة الاستراتيجية.

ولذلك فإننا سوف نناقش فيما بعد أثر هذه الجوانب على صياغة الاستراتيجية وبصورة موجزة.

٤/١٢ الجوانب السياسية لصياغة الاستراتيجية:

١/٤/١٢ أثر النواحي السياسية على صياغة الاستراتيجية:

إن العلاقات السياسية الداخلية بأي شركة تلعب دورًا كبيرًا في التأثير على اختيار الاستراتيجيات في جميع المنظمات.

فتدرج السلطة في المنظمة مصحوبًا بالطموحات الوظيفية للأفراد المختلفين، والحاجة لتخصيص موارد نادرة، كل ذلك يعمل على تكوين تحالفات بين أفراد يناضلون لتحقيق مصالحهم الشخصية أولاً، ثم تأتي مصلحة المنظمة بعد ذلك ثانيًا أو ثالثًا أو رابعًا.

وغالبًا ما تتكون مثل هذه التحالفات حول قضايا الاستراتيجيات الأساسية التي تواجه أية منظمة.

ومن هنا فإن المهمة الأساسية لرجال الاستراتيجية هي توجيه هذه التحالفات لتعزيز وتقوية مفهوم الفريق الشامل للعمل، وليضمنوا تأييد الأفراد المؤثرين والمجموعات المؤثرة، ويعتبر التأييد الداخلي الكامل لأهداف واستراتيجيات المنظمة مهمًا، خاصة إذا كانت الأمور تتجه نحو مواجهة المصاعب، فلا تجد إدارة الاستراتيجية نفسها تحارب وحيدة معارك كثيرة فاشلة، فتهديدات الخارج - وما أكثرها - تحتاج إلى وحدة القلوب والنفوس والعقول بالداخل، فكيف تحارب منظمة معركة تنافسية شرسة بالخارج وحصونها مهددة أو منهارة بالداخل؟!

ولعل أفضل وضع يمكن أن تكون عليه العلاقة بين أفراد أيه منظمة هو قوة التلاحم والتعاضد الشديد، ويؤيدها ويدعمها قوة التعاطف والتراحم القلبي.

وهذا ما يصوره الرسول صلى الله عليه وسلم في أعظم تشبيه في حديثين صحيحين حيث يقول: **«المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضًا»**.

ويقول أيضًا: **«مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد، إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالحمى والسهر»**.

فالأول يشير إلى ضرورة التلاحم المادي المنظم والمتناسق والقوي بين الأفراد، والثاني يشير إلى ضرورة ترابط القلوب وتلاقي النفوس في ظل التلاحم القوي بين الأفراد، فليست العبرة بقوةٍ قلوب أفرادها شتى ومتنافرة..!

لذلك نجد أن المولى عز وجل نبهنا إلى أهمية هذا العنصر في سورة الأنفال،

حيث يقول تعالى يمن على رسوله صلى الله عليه وسلم:

﴿وَإِن يُّرِيدُوا أَن يَخْدَعُوكَ فَإِنَّ حَسْبَكَ اللهُ هُوَ الَّذِي أَيَّدَكَ بِنَصْرِهِ وَبِالْمُؤْمِنِينَ * وَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِهِمْ لَوْ أَنفَقْتَ مَا فِي الأَرْضِ جَمِيعًا مَّا أَلَّفَتْ بَيْنَ قُلُوبِهِمْ وَلَكِنَّ اللهَ أَلَّفَ بَيْنَهُمْ إِنَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾ [الأنفال: ٦٢، ٦٣].

فإن أقوى سلاح لمواجهة مؤامرات ومشكلات الخارج هو قوة الداخل، وقوة الداخل ليست فقط بمجرد العدد ولا العدة والعتاد، وإنما لا بد منها من قوة رابطة القلب والحب والألفة، والتي لا يمكن أن تتحقق إلا بتوافر رابطة الإيمان، والتمسك بدين الله، والعمل بكتابه، فهو وحده الذي يملك القلوب ويقلبها كيف شاء، ولقد أمرنا في أكثر من موضع بضرورة التعاون والحب والتنافس على الخير، والعمل الصالح، وكلنا يعلم قول الله سبحانه وتعالى العظيم:

﴿وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللهِ جَمِيعًا وَلاَ تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَى شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنقَذَكُمْ مِّنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ﴾ [آل عمران: ١٠٣].

فهل من مجيب؟!

فإن أي تحالف أو تعاون على غير رابطة الحب والإيمان مآله التحول إلى التنافس والخسران في الدنيا والآخرة.

وبالرغم من كل ما سبق إلا أن الواقع يشير في كثير من المنظمات - إن لم يكن كلها - إلى أن قرارات الاستراتيجية تعتمد في معظم الأحيان على الجوانب السياسية التي تحكم لحظتها، ويرجع ذلك إلى أنه - كما هو معلوم - إذا لم يحظ البديل الاستراتيجي الأفضل بتأييد مجموعات الأفراد الرئيسية، فإن هذه الاستراتيجية لن تضمن التنفيذ الفعال.

ولعل مما يمكن أن يقلل من مثل هذه التحيزات والتدخلات الشخصية القائمة على الهوى والمنافع الشخصية، بالإضافة إلى ما سبق أن ذكرناه من العلاقة الأخوية والرابطة القلبية وسلامة الصدر، هو اتباع إجراءات الأسلوب الذي اقترحناه كإطار تحليلي متكامل لصياغة الاستراتيجية.

ففي ظل هذا الإطار التحليلي المنظم الذي تتضح فيه الأهداف والغايات والرسالة التي تسعى إليها المنظمة، يقل احتمال تدخل العوامل السياسية إلى أدنى درجة في صنع القرارات الاستراتيجية؛ ففي غيبة العمل الموضوعي الجاد والمنظم تنشط العوامل الأساسية ولسوء الحظ فغالبًا ما يكون لها اليد الطولى في تحديد الاستراتيجية.

وبصفة عامة فقد أثبتت الأبحاث التي تمت في هذا الصدد عن ٩ منشآت كبرى

في أمريكا، أن مديري الاستراتيجية الناجحين تميزوا بعدة خصائص، أهمها:

- ترك الأفكار والمقترحات التي لا تتمتع بتأييد قوي حتى تذبل وتتلاشى، من خلال مواجهتها بفتور وتراخ.
- استخدام كثير من الأسئلة غير المباشرة وغير الرسمية لجس النبض ومراقبة كيف تسير الأمور قبل الدخول الفعلي في المواجهة.
- محاولة الحصول على مقترحات وآراء الأطراف الأخرى، والاحتفاظ برأيه للنهاية، واستخدامه في الوقت المناسب.
- يحاول دائمًا أن يصدر أقل أوامر، ويعلن قرارات قليلة، ولكنه يعمل على سبر غور الأمور، وجس النبض، والمناقشات غير الرسمية، والتوضيح المستمر للوصول إلى اتفاق عام حول ما يريد.
- إشاعة مناخ عمل عام يسوده الوفاق والحب والعمل بروح الفريق المتكامل.
- تحفيز ومكافأة جماعات الدفع الأساسية التي أثبتت نجاحًا واضحًا، وبصورة يشهدها الجميع، وإسناد الأعمال الجديدة والمتحدية لمثل هؤلاء الأفراد الذين ينظر إليهم باعتبارهم قادة للرأي ويتأثر بهم الكثيرون حولهم.
- الحذر الشديد من كل ما يصدرونه من كلمات أو إشارات أو رموز يمكن أن تؤدي إلى إشاعة فهم خاطئ وتصورات واهمة، تسير بالأمور عكس الاتجاه المطلوب.
- التأكد من أن جميع القوى المؤثرة في المنظمة قد تم تمثيلها بصورة واضحة في عملية صياغة الاستراتيجية مع الإدارة العليا أو من خلالها.
- الاستعانة بأوجه جديدة وآراء جديدة عند إجراء أي تغييرات جوهرية في الاستراتيجية؛ نظرًا لما يتمتع به الجديد من نظرة تخلو من أسر ما هو معتاد أو مألوف، حتى وإن كان خطأ.

٢/٤/١٢ نموذج تحليل مجال القوى وتحليل القوى السياسية بالمنظمة:

من الأدوات المفيدة لتحليل القوى السياسية الموجودة في أية منظمة، ومعرفة دورها وموقفها من عملية التغيير الاستراتيجي، وتأثيرها المحتمل عليه مستقبلاً، الاستعانة بهذا النموذج الذي طوره (Kurt Lewin) والذي يفيد استخدامه في تشخيص موقف القوى المختلفة (المؤيدة والمعارضة) لعملية التغيير الاستراتيجي، وتأثيرها على التوازن في مجال القوى، وتحديد هل من الأصلح المضي في عملية التغيير الاستراتيجي وتنفيذه، أم يجب التريث بعض الوقت حتى يمكن إحداث أي تعديل في توازن القوى يكون في صالح عملية التغيير وليس ضدها؟!

ويعتبر هذا النموذج أنه في أي موقف نسعى لتغيير نوعين من القوى (شكل ٢/١٢):

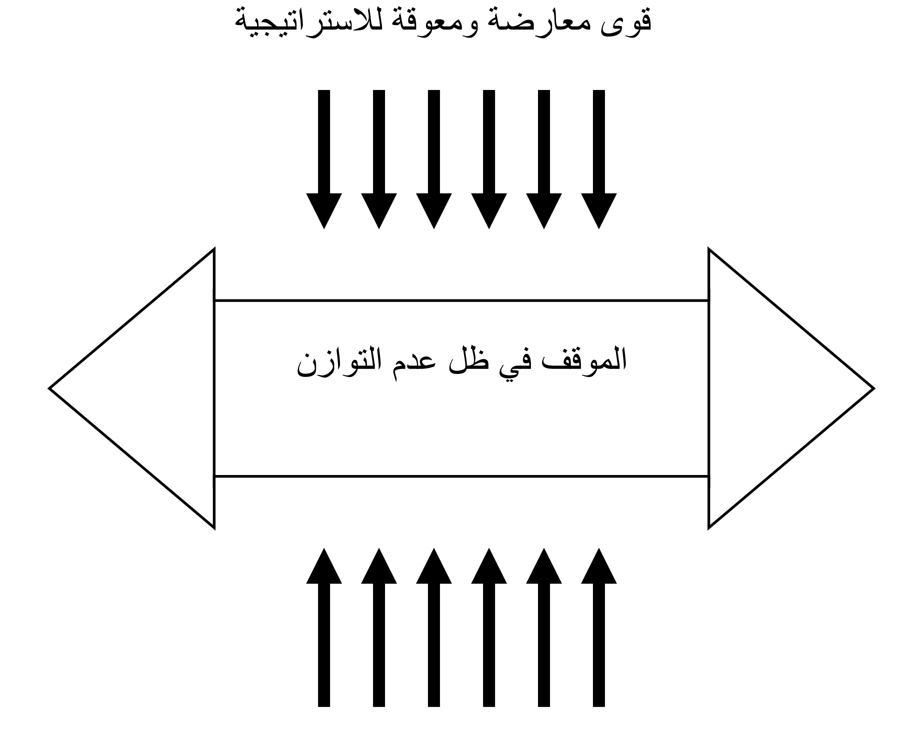
أ - القوى المؤيدة Driving Forces أو الدافعة نحو إحداث التغيير.

ب- القوى المعوقة أو المعارضة Restraining Forces.

وهي التي تعوق وتعارض عملية التغيير الاستراتيجي المطلوب، وما لم تؤخذ في الحسبان جيدًا، ويحسب وزنها، فإنها قد تؤدي إلى إصابة كل ما بُذل من جهدٍ في إعداد وصياغة الاستراتيجية بالفشل الذريع؛ وذلك بمقاومتها بكافة الوسائل المشروعة وغير المشروعة أثناء عملية التنفيذ، إذا لم تستطع أن توقف مسارها أصلاً منذ البداية، وهي في مراحل الإعداد والصياغة المبكرة.

ولذلك على رجل الاستراتيجية أن يستفيد من هذا التحليل الجيد، ولا يبدأ في تنفيذ الاستراتيجية إلا وقد ضمن لها عوامل النجاح المطلوبة تقريبًا، وخاصة من جانب القوى الداخلية، ناهيك عن القوى الخارجية المحيطة.

ونتيجة لهذا التحليل يكون أمام إدارة الاستراتيجية ثلاثة بدائل متوقعة، وهي:



شكل ٢/١٢
تحليل مجال القوى المؤيدة والمعارضة لعملية التغيير الاستراتيجي

البديل الأول: أن تُرجَّح القوى الدافعة على القوى المعارضة:

وفي هذه الحالة فإن ميزان القوى العام يكون في صالح المضي بالتغيير الاستراتيجي المطلوب، حيث سيضمن ذلك - إلى حد كبير - أن يكون هناك قبول وتأييد لتطبيق هذه الاستراتيجية، ومن ثم تقل درجة المقاومة لها إلى أقل درجة ممكنة، وتكون فرص نجاحها كبيرة.

البديل الثاني: أن تتساوى كل من القوى الدافعة والمعارضة:

وفي هذه الحالة فإن الموقف يكون حساسًا، ويحتاج إلى تحريك - ولو بسيط - للتعديل في ميزان القوى، لصالح عملية التغيير؛ وذلك إما بمحاولة زيادة قوى التأييد والدفع، أو بتخفيض قوى التعويق والمعارضة، أو بالعمل على تحقيق الهدفين معًا حتى تضمن الإدارة أكبر فرصة لنجاح عملية التغيير الاستراتيجي، وتقليل فرص مقاومة التغيير.

البديل الثالث: القوى المعارضة أكبر من المؤيدة:

وفي هذه الحالة يكون الموقف بالغ الحرج والحساسية، ولا يكون من الصالح على الإطلاق المضي في عملية التطبيق الاستراتيجي دون إعادة النظر في تحليل ميزان القوى؛ لأن نتيجة التغيير في هذه الحالة ستواجه بمقاومة شديدة لن تقوى الإدارة على التصدي لها، وسوف يخرج زمام الأمور من يدها، وستكون النتيجة النهائية المتوقعة هي الفشل لكل ما سبق من جهود في عملية الإعداد والترتيب لصياغة وتخطيط الاستراتيجية، مهما كان ذلك جيدًا ومفيدًا.

ولذلك إذا وجدت إدارة الاستراتيجية أن تحليل مجال القوى يشير إلى مثل هذا الموقف، فإنه لن يكون أمامها إلا أحد بديلين، وهما:

التوقف عن المضي في عملية التغيير كلية، أو الانتظار بعض الوقت حتى يمكنها أن تتعامل مع القوى المؤثرة في التوازن العام للموقف السائد، وتعمل على تغييره لصالحها، وذلك كالآتي:

- زيادة القوى المؤيدة والدافعة حتى تتفوق على القوى المعارضة.
- أو تخفيض القوى المعوقة والمعارضة حتى تقل عن القوى المؤيدة.
- أو العمل على تدعيم الاتجاهين معًا وفي نفس الوقت.

فإذا حدث تغير في ميزان القوى لصالح عملية التطبيق والتنفيذ للاستراتيجية المقترحة، فستكون فرص نجاحها أكبر وتقل احتمالات مقاومتها وتضعف.

أما إذا ظل الموقف في غير صالح عملية التغيير الاستراتيجي المقترح، فإنه من الحمق حينئذ السير ضد التيار والمضي في عملية التغيير والتطبيق؛ لأن مآله سوف يكون الفشل، إن عاجلاً أو آجلاً.

٣/٤/١٢ دور المشاركة في نجاح صياغة وتطبيق الاستراتيجية:

إن أهم وسيلة لضمان الحصول على التأييد والدعم للاستراتيجية - كما أثبتته كثير من الدراسات،هو شكل نمط السلطة المستخدم في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

فطبقًا لدراسة رائدة لـ (Larry Greiner) على ١٨ حالة من حالات التغيير الاستراتيجي، وجد أن أسلوب السلطة المستخدم كان يتراوح ما بين الاستبداد الكامل، والمشاركة، والتفويض الكامل للسلطة، وكانت نتيجة التغيير كالآتي:

- ١١ حالة قد حالفها النجاح، وهي التي استخدمت مدخل المشاركة في السلطة لاتخاذ قرار التغيير.
- ٥ حالات استخدمت السلطة الفردية المستبدة، وكلها واجهت مصيرًا مشتركًا بالفشل.
- أما الحالتان الباقيتان، فإنهما قد استخدم فيهما مدخل التفويض الكامل للسلطة، وكان مآلها أيضًا الفشل وعدم النجاح.

٥/١٢ المدخل الإسلامي ودوره في نجاح التغيير الاستراتيجي:

إن الإسلام هو دين الله أنزله على عبده محمد صلى الله عليه وسلم خاتم الأنبياء والمرسلين، أرسله ليكون هاديًا ومبشرًا ونذيرًا، وليخرج الناس من الظلمات إلى النور.

وللدين الإسلامي منهج عظيم للتغيير الاستراتيجي ثبت نجاحه حينما أحسن تطبيقه، وثبت فشلنا حينما تخلينا عنه..

ومن الأمور المعجزة والدالة على عظمة هذا الدين، اتجاه الفكر الإنساني المجرد إلى معطياته وبديهياته وتوجهاته الأساسية، بعد البحث والدراسة والتعمق في أي مجال من المجالات، كما ثبت من دراسة Griener وغيره.

ولا يمكنني في هذه العجالة إلا مجرد الإشارة إلى بعض أهم ملامح المنهج الإسلامي في التغيير الاستراتيجي، ومنها:

- أن أساس أي تغيير هو تغيير ما بالنفوس أولا فإن صلحت أحوالها وانضبط سلوكها وتغيرت عاداتها فإن الله سوف يغير ما بها كما قال تعالى:﴿**إِنَّ اللهَ لاَ يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ**﴾ [الرعد: ١١].

- إن للتغيير سننًا يجب اتباعها، وخاصة في معالجة النفوس وتغيير ما بها من عادات وقيم راسخة، حيث يجب مراعاة درجة رسوخ العادة والتدرج في تغييرها وليس الطفرة.

- إن نمط القيادة الذي يجب أن يسود لنجاح أي عملية تغيير، ولتحقيق الفلاح في كل أمر لأية منظمة، إنما هو ذلك النمط الذي يقوم على الشورى وليس الاستبداد

والانفراد بالسلطة، تمامًا كما كان يفعل رسولنا صلى الله عليه وسلم، فإنه كان - كما ورد عنه - أكثر القادة مشورة لأتباعه، وذلك تطبيقًا لتوجيهات وأوامر ربانية، تُلخِّص أهم ضمانات تحقيق مناخ تنظيمي جيد، يلفه الحب والوئام، والصدق والإخلاص، والعمل بروح الفريق، والدافعية العالية والروح المعنوية المرتفعة، إلى غير ذلك من كل أمر جميل يتمناه أي مدير، فعليه أن يتدبر جيدًا هذا الأمر الرباني، ويجتهد في وضعه موضع التنفيذ، وهو قوله تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لاَنْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللهِ إِنَّ اللهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

فهذه الآية تتضمن أركانًا كثيرة عظيمة تضمن تطبيق حقيقي للشورى، وليس مجرد مشاركة شكلية أو هزلية تضر أكثر مما تنفع.

فهي تطلب من أي قائد - حتى يطبق الشورى بمعناها الحقيقي - أن يهيئ لها مناخًا عامًا مساعدًا، ويقوم هذا المناخ على عدة أركان لا بد وأن تسبق إجراء الشورى، وهي:

١- الأسلوب اللين الرحيم الذي لا يعني الضعف من القائد للمرؤوسين، والرحمة التي لا تعني الفوضى كما قد يفهم قليلو الفهم والبصيرة من الناس، وإنما هي رحمة ولين يستشعرهما كل فرد من القائد، كما وصف القرآن الكريم الرسول صلى الله عليه وسلم بعد ذلك فقال فيه: ﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَّحِيمٌ﴾ [التوبة، ١٢٨] وهذا شرط لا بد من حدوثه كأساس لشورى حقيقية.

٢- البعد عن بذاءة اللسان والفظاظة في القول؛ فإنه لا يُتصور شورى حقيقية مع قائد سليط اللسان لا يكاد يأمنه أحد من أتباعه.

٣- البعد عن القسوة وغلظة القلب، والتي تظهر على ملامح الوجه، حتى وإن لم يتكلم صاحبها فإنها هي وفظاظة القول سوف تُنفِّر الناس من القائد، ولا تتيح أية فرصة حقيقية لهم ليحاولوا تجريب الشورى معه، أو حتى مجرد الحديث العادي!

وإذا انتفت أهم موانع الشورى الحقيقية (فظاظة القول، وغلظة القلب)، وتوافرت شروطها الأساسية، وهي اللين والرحمة في معاملة المرؤوسين، فإنه يبقى أمر مهم آخر وهو الذي سنتناوله فيما بعد.

٤- الرابطة القلبية التي تضمن سلامة الصدر والقلب من كل ما يعكر صفوه تجاه أيٍ من المرؤوسين، خاصة المخطئين منهم سابقًا والمقصرين؛ فإنه قبل الشورى يجب على القائد أن يكون سليم الصدر تمامًا تجاه من سوف يشاوره، فإن كان سبق وأخطأ فإنه يجب أن يتفهم هذا الخطأ ويعالجه بحكمة، ثم يعفو عنه تمامًا، وينسى ذلك في التعامل معه فيما بعد، وخاصة عند اللجوء إلى مشاورته، وإلا فما معنى أن تستشير شخصًا وأنت عليه ساخط وغير راض..

٥- الرابطة القلبية التي تعلو إلى مرتبة الحب والحرص، وذلك ليس فقط بمجرد العفو والصفح عمن أخطأ، وإنما أن تحرص على أن يعفو عنه المولى عز وجل، وتدعو له وتستغفر له؛ عسى الله أن يقبل ذلك، ولا شك أنه لن يدعو أحد لإنسان بالمغفرة إلا إذا كان يحرص عليه ويحبه، وإن فعل ذلك ابتغاء مرضاة الله، فإنه سوف يقذف الحب في قلب كل منهما للآخر، حتى وإن كان بينهما قبل ذلك ما يعكر الصفو، وهذا أمر مُجرَّب، وثبت أنه علاج لحالات كثيرة لا يمكن علاجها بغيره.

٦- الأمر بالشورى ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ﴾، وهذا هو أيسر الجوانب التي تكون بمثابة تنفيذ لأمرٍ قد تكاملت كل جوانبه وأركانه؛ ولذلك تكون الشورى هنا في جو ملؤه الحب والرحمة واللين وسلامة الصدر والحرص، وبذلك تحدث الشورى الحقيقية التي سوف تجد الأفراد لا ينتظرون فقط حتى يُستشاروا ليدلوا برأيهم، وإنما سوف يسعى كل منهم بحماس للمبادرة بكل فكرة طيبة ورأيٍ صائب يُعنُّ له ودون انتظار، وفي مثل هذا الجو تسود فكرة العامل المسئول، والتي يحلم بها علماء الإدارة الآن في كل أنحاء المنظمة.

وهذا هو الذي حدث تمامًا في عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم في مواقف كثيرة في السيرة، لعل أبرزها موقف الحباب بن المنذر يوم بدر، فيما يتعلق باختيار المكان المناسب لمعسكر المسلمين.

٧- حينما تتم الشورى في مثل هذا الجو، ويتم التوصل إلى رأيٍ عامٍ يمثل أغلبية المشاركين، فإن القرار يكون حينئذ قرارًا صائبًا، تم اتخاذه بطريقة صحيحة، ولا يجب التردد فيه بعد ذلك لأي أسباب شخصية، ولذا قال الله تعالى: ﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللهِ إِنَّ اللهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

ومما يدل على أهمية الشورى في الإسلام وجود سورة في القرآن الكريم تسمى سورة الشورى، والتي دُعي فيها المسلمون على كافة مستوياتهم ودرجاتهم ووظائفهم وجنسهم وسنهم أن يكون نمط حياتهم العام نمطًا يقوم على الشورى في كل أمر من أمورهم؛ في المنزل، في العمل، في المدرسة، في الجامعة، في المصنع، في الوزارة، في الدولة، بحيث تكون الشورى نمطًا تربويًا عامًا، يُغرس في الطفل من الصغر، وينشأ عليه، ويكبر وهو متعود على ممارسته، تمامًا كما نعلمه كيف يصلي، وكيف يزكي ويتصدق.

ولعل الناظر إلى وضع الشورى في هذه السورة سوف يجد أنها تصل إلى درجة الركن الإيماني، مثلها مثل الصلاة والزكاة تمامًا، حيث يقول الله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلاَةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ﴾ [الشورى: ٣٨]. فكما هو واضح نجد أن كلمة الشورى في هذه الآية وردت بين ركنين من أركان الإسلام الأساسية، وهما الصلاة والزكاة، وهذا إنما يؤكد على أهمية ومكانة الشورى عند الله، والتي يجب أن تكون على نفس الأهمية والقدر من الاهتمام عند المسلمين، فلا

يفرطوا فيها، ويقيموها حق إقامتها، كما يقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة ابتغاء مرضاة الله عز وجل.

٦/٢ خاتمة:

إن جوهر عملية صياغة الاستراتيجية هو التأكد من أن المنظمة تفعل الأشياء الصحيحة التي يجب عليها أن تؤديها، وأن تختار الأسلوب الأنسب الذي يضمن لها أن تؤدي هذه الأشياء بكفاءة وفعالية.

إننا نريد أن نصل بأية منظمة إلى أن تؤدي ما تقوم به الآن بصورة حسنة، بصورة أحسن وأفضل وأكفأ.

وليس هناك آخر لعملية الإحسان والإبداع والإتقان؛ فإنها عملية لا تنتهي، ونحن - كمسلمين - مأمورون شرعًا بتحقيق أعلى درجات الإتقان والإحسان؛ فلقد أخبرنا رسول الله صلى الله عليه وسلم: **«إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه»**، وفي رواية أخرى: **«أن يحسنه»**.

ولقد أخبرنا الله سبحانه وتعالى بأنه لا يضيع أجر المحسنين: **﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لاَ نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلاً﴾** [الكهف: ٣٠]، ولا يمكن أن نتصور تحقيق الإتقان والإحسان دون أن نأخذ بأسبابهما، ومن أسبابهما أن نحسن تحديد أهدافنا ورسالتنا، ووسائل تحقيق هذه الأهداف بوضوح، وما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب.

وفي هذا الفصل فإننا قد استعرضنا أهم الأدوات التحليلية التي تمكننا من صياغة الاستراتيجية واختيارها بما يتناسب مع إمكانات وظروف المنظمة.

وما نحب أن نؤكد عليه هو أن هذه العملية تعتبر مستمرة ولا تتوقف أبدًا، فإن ما يعتبر اليوم استراتيجية مُثلى سوف يتعرض غدًا للتقادم، وقد يعتبر أسوأ بديل.

ومن هنا فإن على إدارة أية منظمة أن تعمل على بناء نظام جيد ومتكامل للتخطيط الاستراتيجي لديها؛ حتى يمكنها الاستمرار والمنافسة والتفوق في عالم لا بقاء فيه إلا للأصلح والأحسن.

* * *

الهوامش

(١) F. David , Strategic Management , Op Cit , p. 197.

(٢) سبق أن تناولنا هذه الأداة بالمزيد من الشرح في الفصل الخامس.

(٣) J.B. Quinn , Strategies for Change: Logicall Incrementalism (Homewood , I 11: Richard D. Irwin , 1980 PP. 128 -145

(٤) للمزيد من التفصيل راجع د. محمد المحمدي الماضي، استراتيجية التغيير التنظيمي: مدخل إسلامي مقارن، مرجع سابق، ص ٥٠: ٥٢.

(٥) للمزيد من التفصيل راجع، محمد المحمدي الماضي، استراتيجية التغيير التنظيمي، مرجع سابق، ص٤١٦: ٤١٨.

(٦) For more details See: L. Griener, «Patterns of Organization Change» H.B.R. (May- June 1967).

(٧) للمزيد من التفصيل راجع د. محمد المحمي الماضي، استراتيجية التغيير التنظيمي: مدخل إسلامي مقارن، مرجع سابق.

* * *





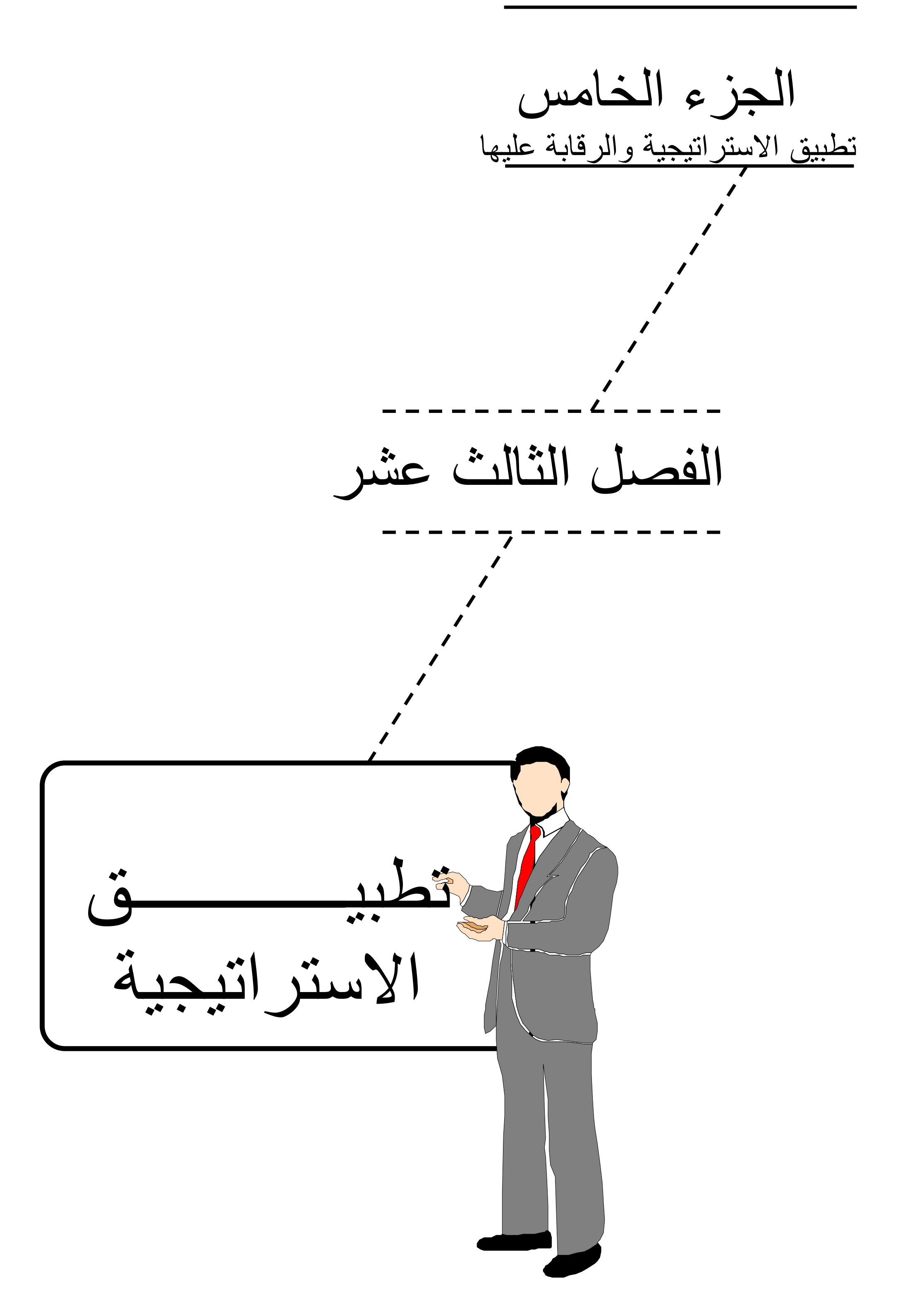
الجـــزء الخامس

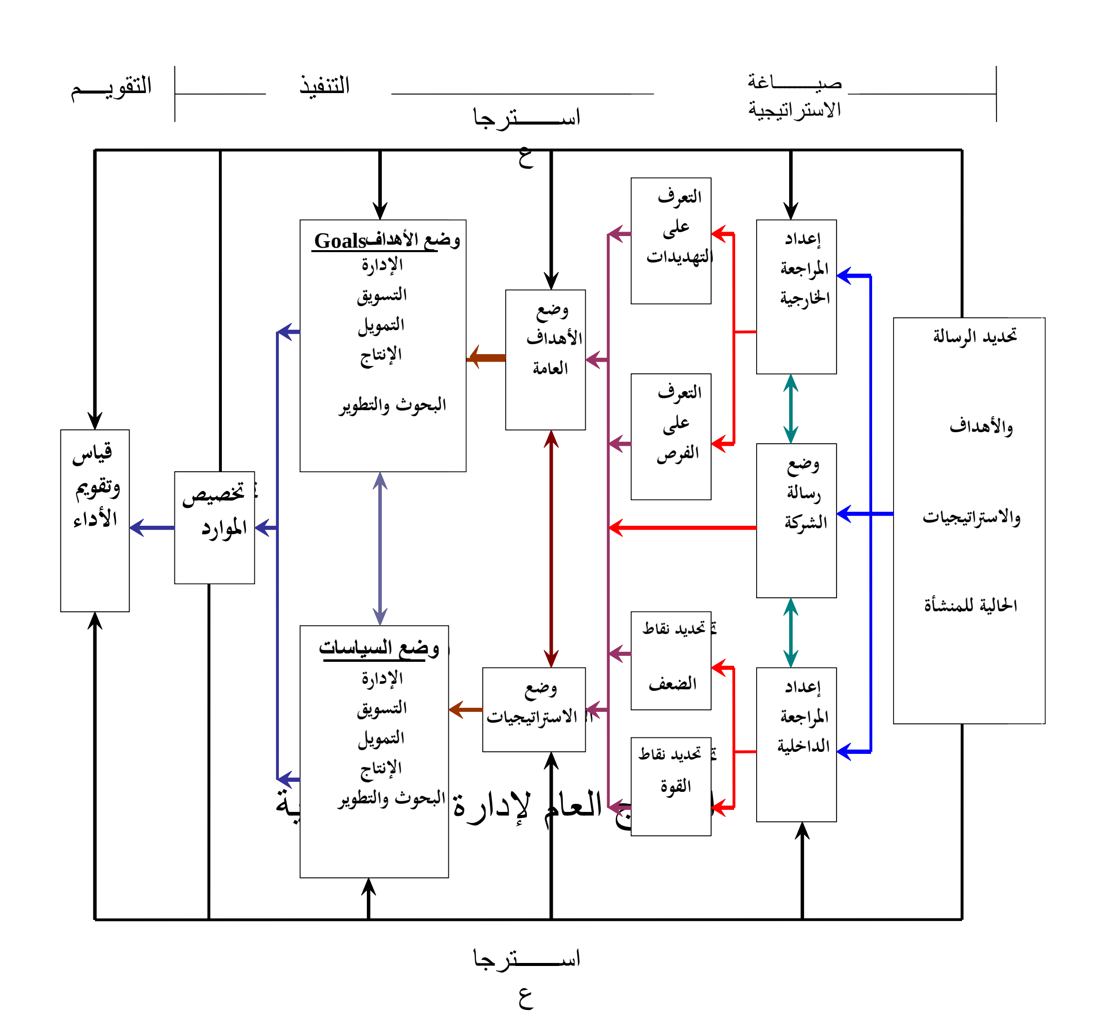
تطبيق الاستراتيجية والرقابـــة عليهــــــا








الجزء الخامس
تطبيق الاستراتيجية والرقابة عليها
الفصل الثالث عشر
تطبيـــــــــق
الاستراتيجية


صيـــاغة الاستراتيجية
التنفيذ
التقويـــم
اســـــترجا ع
إعداد المراجعة الخارجية
التعرف على التهديدات
التعرف على الفرص
وضع الأهداف العامة
وضع الأهداف Goals
الإدارة
التسويق
التمويل
الإنتاج
البحوث والتطوير
تحديد الرسالة والأهداف والاستراتيجيات الحالية للمنشأة
وضع رسالة الشركة
تحديد نقاط الضعف
تحديد نقاط القوة
إعداد المراجعة الداخلية
وضع الاستراتيجيات
وضع السياسات
الإدارة
التسويق
التمويل
الإنتاج
البحوث والتطوير
تخصيص الموارد
قياس وتقويم الأداء
اســـــترجا ع

الهدف من دراسة الفصل:

نهدف من دراسة هذا الفصل إلى الوقوف على أهم المتطلبات الضرورية لضمان تطبيق الاستراتيجية التي تم اختيارها بأكبر درجة من الكفاءة والفعالية.

ومن أهم هذه المتطلبات:

- توجيه القارئ إلى أهم الإرشادات العامة لنجاح الاستراتيجية.
- تعريف القارئ بالأسلوب المناسب للتغيير الاستراتيجي.
- الوقوف على الأسلوب الجيد لصياغة الأهداف التشغيلية والسياسات، وتخصيص الموارد اللازمة للتنفيذ الفعال للاستراتيجية.
- توضيح العلاقة بين الهيكل التنظيمي وتنفيذ الاستراتيجية، وكيف يمكن الوصول إلى الهيكل التنظيمي الجيد والمناسب لتطبيق استراتيجية معينة.
- الاهتمام بضرورة توظيف الأفراد المناسبة لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، وضرورة استمرار التوجيه الجيد لتحفيزهم على إتقان العمل.

مكونات هذه الوحدة:

تتكون هذه الوحدة من عدة موضوعات، هي:

- أهمية عملية الاستراتيجية.
- إرشادات عامة لنجاح عملية التطبيق.
- من الذي يقوم بعملية التطبيق؟
- دورات التغيير الاستراتيجي ومحددات استخدامها.
- تحديد الأهداف التشغيلية.
- صياغة السياسات.
- تخصيص الموارد.
- الهيكل التنظيمي الملائم لتطبيق الاستراتيجية.
- توظيف الأفراد المناسبين لتنفيذ الاستراتيجية.
- توجيه الأفراد وقيادتهم وتحفيزهم لبذل أقصى ما عندهم للعمل على نجاح الاستراتيجية.

١٣/١ مقدمة

بعد أن تعرفنا في الأجزاء السابقة من هذا المقرر كيف نصل إلى اتخاذ قرار باختيار البديل الاستراتيجي المناسب للمنشأة، يبقى أن نتعرف على مقومات التطبيق الفعَّال للاستراتيجية التي تم اختيارها؛ فلا يتصور أحد أن الاستراتيجية الجيدة سوف تطبق نفسها، وكثيرًا ما نجد أن جهد الإدارة يتوقف عند مجرد الصياغة، ولا يستكمل الجهد لتحويلها إلى أفعال ناجحة، والمداومة على ذلك، وقديمًا قال الشاعر:

وما كل هاوٍ للجميل بفاعـــل وما كل فعـــال لــــه بمتمم

ومن هنا فإننا نود في هذه الوحدة أن نقف على أهم هذه المتطلبات لضمان التطبيق الجيد والفعال للاستراتيجية؛ فالتطبيق الفعال يحتاج إلى ضرورة القيام بوضع الأهداف التشغيلية التي تساعده على وضع الاستراتيجيات المختارة في الوحدات المختلفة موضع التنفيذ، وكذلك صياغة السياسات الموجهة لعمل كافة المستويات الإدارية، والمرشدة لهم عند التنفيذ، واتخاذ القرارات اليومية، وتخصيص الموارد الضرورية لإتمام التنفيذ، وتوظيف الأفراد المناسبة لعملية التطبيق.

وأخيرًا التوجيه المستمر لهؤلاء الأفراد، وتحفيزهم لبذل أقصى جهد؛ لتطبيق الاستراتيجية بحب وإخلاص وإتقان.

٢/١٣ أهمية عملية تطبيق الاستراتيجية:

لا شك أن الصياغة الجيدة للاستراتيجية تعتبر من ضرورات نجاح الاستراتيجية، إلا أن مجرد الصياغة الجيدة وحدها لا تعتبر كافية لضمان النجاح دون وجود كفاءة عالية في عملية تطبيق الاستراتيجية، وهذا هو التحدي الأصعب في مجال إدارة الاستراتيجية.

فقد تتوصل المنشأة إلى صياغة استراتيجية جيدة، ولكن يؤدي التطبيق الرديء إلى إلحاق الفشل بهذه الاستراتيجية، تمامًا مثلما استطاعت شركة فشربريس (Fisher-Price) أن تصيغ استراتيجية جديدة للتوسع من مجرد التعامل في لعب الأطفال إلى التعامل أيضًا في ملابس اللعب للأطفال، ورغم أنها كانت خطة استراتيجية جيدة، إلا أن نصيبها كان الفشل في أثناء التنفيذ؛ حيث حدثت مشكلات في الإنتاج مع شركائها في جامايكا، وقام العمال بإضراب؛ مما جعل الملابس تصل متأخرة ستة أسابيع على الأقل إلى المتاجر، أو لم تصل على الإطلاق، وبعضها وصل قمصانا بدون (بنطلونات) سراويل؛ مما جعل الشركة وتجار التجزئة يتكبدون الكثير من الخسائر، من إنتاج وشراء هذه الملابس.

ولقد أكدت نتائج الأبحاث الميدانية أن هناك مشكلات يمكن أن تواجه عملية تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية، وطبقًا لدراسة أجراها الكاسندر على ثلاثة وتسعين من رؤساء الشركات ومديري القطاعات، فيمكن حصر المشكلات العشرة الآتية التي واجهت ما يزيد عن نصف هذه العينة، عند محاولة تنفيذ عمليات التغيير الاستراتيجية (مرتبة على أساس تكرار الحدوث):

١- استغرق التنفيذ وقتًا أطول مما خطط له.

٢- وجود مشكلات كبيرة غير متوقعة.

٣- ضعف التنسيق بين الأنشطة.

٤- حدوث أزمات حولت الانتباه عن التنفيذ.

٥- نقص في قدرات الأفراد القائمين على التنفيذ.

٦- عوامل بيئية خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

٧- نقص في المهارات القيادية والتوجيه لدى مديري الإدارات.

٨- نقص في التعليمات والتدريب لدى المستويات الدنيا من العاملين.

٩- عدم القدرة على تعريف مهام وأنشطة التنفيذ الأساسية.

١٠- عدم قدرة نظم المعلومات على توفير القدر اللازم من متابعة الأنشطة التنفيذية المختلفة.

وكما أن التطبيق السيئ قد يؤدي إلى فشل استراتيجية مناسبة، فإن خطة التنفيذ

الجيدة سوف تؤدي، ليس فقط إلى نجاح الاستراتيجية الملائمة، بل قد تؤدي إلى إنقاذ استراتيجية غير ملائمة، كما هو موضح في شكل (١/١٣).

ومن هنا نعلم لماذا يهتم الكثير من رؤساء المنشآت أساسًا بتوجيه كل جهدهم وانتباههم لعملية التنفيذ؟

تطبيق الاستراتيجية	صياغة الاستراتيجية: ملائمة	صياغة الاستراتيجية: غير ملائمة
ممتازة	نجاح	إنقاذ أو دمار فالتنفيذ الجيد قد ينقذ استراتيجية ضعيفة، أو يسارع بفشلها
ضعيف	متاعب يعوق سوء التنفيذ الاستراتيجية الجيدة مما قد يوحي بعدم ملائمة الاستراتيجية	فشل وهنا يصعب تحديد سبب الفشل

قبل الدخول في تفاصيل عملية تطبيق الاستراتيجية، نود الإشارة إلى بعض الإرشادات العامة، والتي تعمل على تحقيق أكبر دعم للتطبيق الناجح للاستراتيجية، والتي نوجزها فيما يلي:

١٣/٣/١ ضرورة الحرص على أن يشارك المديرون، في كافة أنحاء المنظمة ومستوياتها الإدارية، بصورة مبكرة ومباشرة في عملية تنفيذ الاستراتيجية، وفي عمليات الصياغة المبكرة.

١٣/٣/٢ أن تشرح الإدارة بوضوح أسباب اختيارها للتوجه الذي تعبر عنه الاستراتيجية؛ حتى يكون مفهومًا لكافة العاملين والمديرين في المنشأة.

١٣/٣/٣ دراسة نظام المكافآت والحوافز، والتأكد من أنه يسير بالصورة التي تضمن تحفيز وتشجيع العاملين في كافة أنحاء المنظمة، بما يدعم نجاح تطبيق الاستراتيجية.

١٣/٣/٤ أن يتم إعادة فحص ودراسة أسواق الشركة ومنتجاتها وأقسامها

السوقية المختلفة؛ فقد يكون من المطلوب تغيير أي منها بما يدعم جهود تنفيذ الاستراتيجية.

١٣/٣/٥ أن يتم إعداد مجموعة من القوائم المالية الجيدة والمناسبة على مستوى المنظمة وعلى مستوى الأقسام الرئيسية والفرعية؛ لتكون بمثابة ضمان لإعداد الموازنات التخطيطية التي يتم فيها تخصيص الموارد المالية بكفاءة على المراحل المختلفة لعملية تطبيق الاستراتيجية.

١٣/٣/٦ العمل على إيجاد مناخ عام جيد ومؤيد في المنشأة، يشجع كافة العاملين على الإبداع والابتكار في عملية التطبيق.

١٣/٣/٧ المتابعة الجيدة والمستمرة للتأكد من توافر الحماس الكافي والدائم لتنفيذ الاستراتيجية.

إن هذه الأمور وغيرها تؤكد على أن دائرة الفعل والتنفيذ يجب أن تتطابق مع دائرة القول والتخطيط، ولعل أكبر المشكلات التي تواجه واقع العمل في الإدارة المصرية على كافة مستوياتها، هو زيادة العودة بين دائرة القول ودائرة الفعل.

لذا فإن القرآن الكريم يلفت نظرنا إلى خطورة هذه الحالة حينما يقول: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لاَ تَفْعَلُونَ * كَبُرَ مَقْتًا عِندَ اللهِ أَن تَقُولُوا مَا لاَ تَفْعَلُونَ * إِنَّ اللهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُوصٌ﴾ [لصف: ٢، ٤].

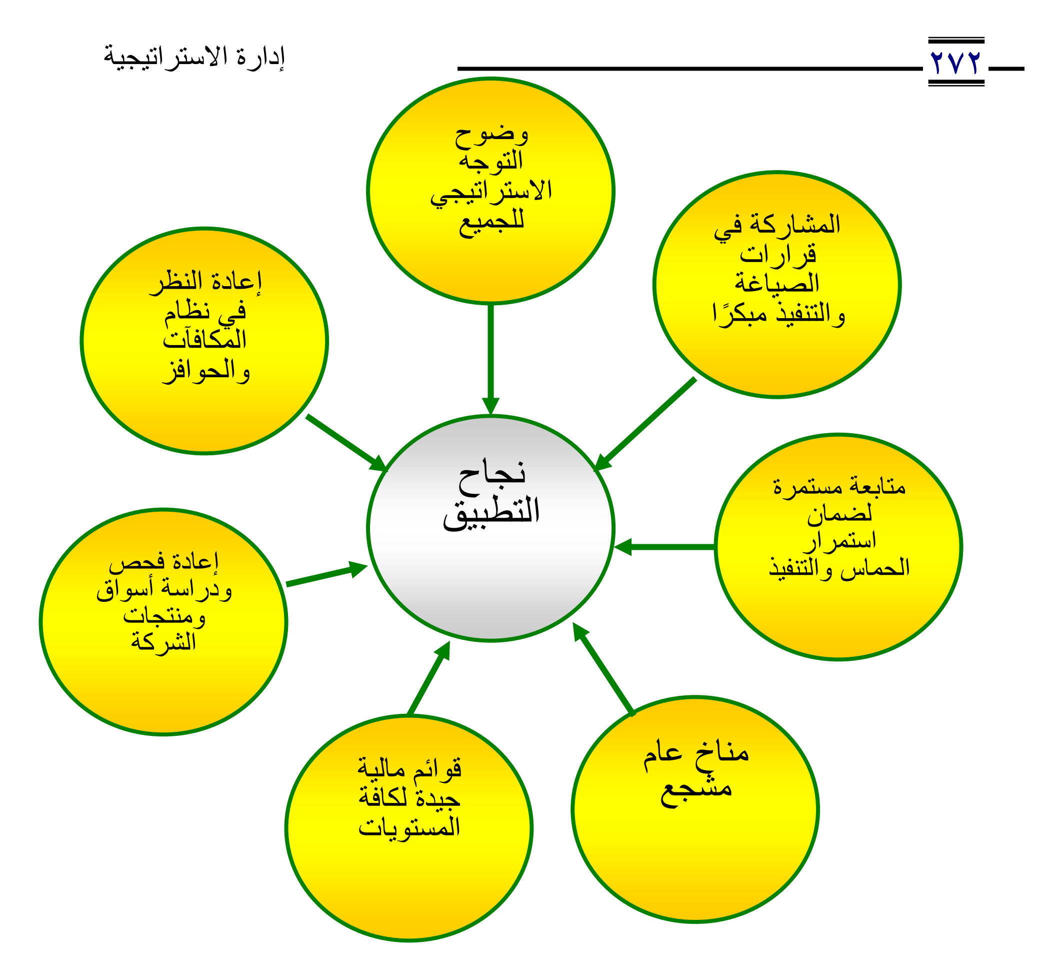
وهذا ما أثبتته دراسة للدكتور «عبد الحميد أبو ناعم» عن الإدارة الاستراتيجية في المنظمات المصرية، والتي خلص فيها إلى عدة نتائج، هي:

١- لا تمارس المنظمات المصرية مكونات الإدارة الاستراتيجية بدرجة مكثفة، ويمكن وصف هذه الممارسة بأنها ضعيفة بصفة عامة.

٢- تقع معظم المنظمات المصرية التي تم دراستها في المراحل الأولى من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي، والخاصة بإعداد الموازنات والخطط السنوية.

٣- هناك أسباب أساسية لعدم تطبيق مكونات إدارة الاستراتيجية في عينة الدراسة، أهمها:

- طغيان المشكلات الماضية والحالية على الإدارة، بحيث لا يبقى لديها وقت للتفكير المستقبلي.
- عدم توافر الكفاءات المتخصصة في ممارسة وتطبيق الفكر الاستراتيجي.
- نقص الوعي والمعرفة بدور وأهمية إدارة الاستراتيجية في تعظيم أداء المنظمات.



شكل ٢/١٣ ضمانات وإرشادات عامة لنجاح تطبيق الاستراتيجية

٤/١٣ من الذي يطبق الاستراتيجية؟

قد يقوم بتطبيق الاستراتيجية نفس الأشخاص الذين قاموا بصياغتها، وقد يختلف القائمون بالتطبيق عن الأفراد الذين قاموا بصياغتها، ويتوقف ذلك على حجم المنشأة وطريقة تنظيمها.

ففي جميع المنشآت الكبيرة يقوم بالتنفيذ جميع العاملين ما عدا أعضاء مجلس الإدارة وأفراد الإدارة العليا، حيث يقوم نواب الرئيس المسئولون عن القطاعات المختلفة ومديرو الوحدات الاستراتيجية مع مساعديهم لوضع خطة شاملة للتطبيق، ثم يقوم مديرو المصانع والمشروعات ورؤساء الوحدات، بناء على هذه الخطط، بوضع خطط تفصيلية لمصانعهم أو إدارتهم أو وحداتهم، ثم يشارك نتيجة لذلك كل مدير تنفيذي، حتى مشرفو الصف الأول بشكل أو بآخر، في تطبيق الاستراتيجية، في ضوء المستوى الذي يناسب كلا منهم.

ونذكر بأن من المهم بمكان مراعاة مبدأ المشاركة الذي سبق أن أشرنا إليه، أي يتم مشاركة القائمين بالتنفيذ بدور واضح في عملية صياغة الاستراتيجية؛ حتى يكون لديهم المعلومات الكافية أثناء التنفيذ.

وفي الوقت نفسه يعطون تدقيقًا عمليًا مناسبًا من المعلومات أثناء الصياغة، يجعل الخطة الاستراتيجية أكثر واقعية ومراعاة لظروف العمل الفعلية، وكذلك لضمان توفير أكبر قدر من الدافعية لدى العاملين لتنفيذ وإنجاز عملية التطبيق، والالتزام بنجاحها، والشعور الداخلي بالمسئولية.

ومع ذلك، فإن المستويات الإدارية التنفيذية قد تقوم بعرقلة تنفيذ الاستراتيجية ومقاومة تطبيقها إذا أدركت أنها تتعارض مع ما تؤمن به من قيم، أو مع ما تهتم به من مصانع، حتى إن كان هذا الإدراك مجرد وهم، وكان ما تقوم به الإدارة العليا هو عين المصلحة؛ فإن طبائع الأمور والنفوس إنما جبلت على مقاومة الشيء الذي يُفرض عليها من غيرها!

ولذلك

فإنه من المفيد أن يعتبر المدير الاستراتيجي:

> أن عملية إدارة الاستراتيجية عملية تغييرية، تحتاج إلى جهد تغييري واضح؛ حتى يتجنب أي مقاومة يمكن أن تعرقل وتفسد كل ما بُذل من جهدٍ في صياغة الاستراتيجية أو الإعداد لتنفيذها.

ولقد عرضنا لأداتين لمثلان ما يمكن أن يتبعه المدير في تحويل الفكر الاستراتيجي إلى تطبيق وسلوك عملي.



٥/١٣ دورات التغيير الاستراتيجي:

يمكن للمدير الاستراتيجي أن يتبع في تطبيق الاستراتيجية الجديدة التي تم صياغتها واختيارها بعد جهد واضح أحد مدخلين (دورتين)، هما:

- دورة التغيير بالدفع.
- دورة التغيير بالمشاركة.

فمتى يفضل استخدام أي منهما؟ ولماذا؟

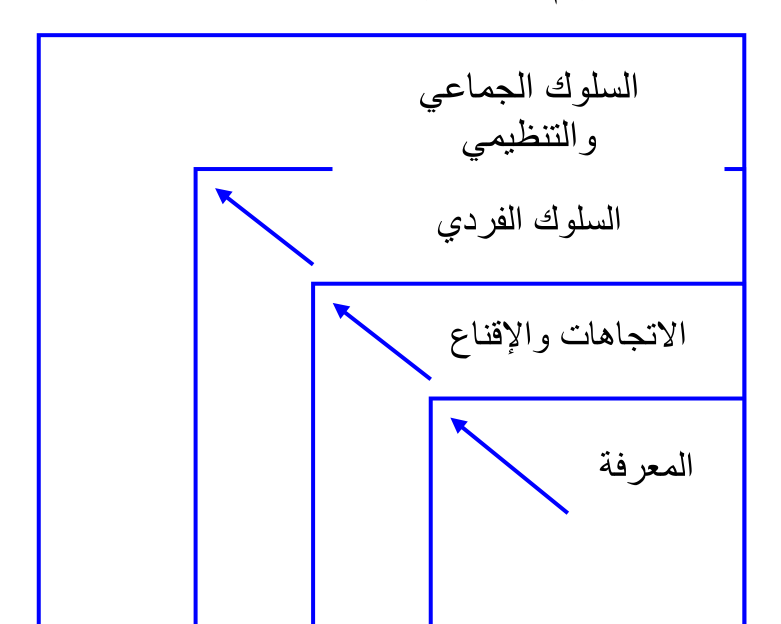
١/٥/١٣ دورة التغيير بالمشـــاركة:

Participative Change Cyrcle

وطبقًا لهذه الدورة كما هو موضح في شكل (٣/١٣) فإن المدير الاستراتيجي يبدأ عملية التغيير من خلال تهيئة وإعداد الفرد أو المجموعة، أو كليهما؛ وذلك من خلال ما يتجه لهم من معلومات جديدة حول الاستراتيجية المطلوبة؛ حتى يعرفوا كل ما تنطوي عليه من نفع ومزايا، ثم يعمل على إقناعهم بهذه المعرفة، وتكوين اتجاه إيجابي تجاه الاستراتيجيّة الجديدة، يترتب عليه القيام بالسلوك المطلوب للالتزام بتنفيذ الاستراتيجية المطلوبة، على المستوى الفردي، ثم على المستوى الجماعي أو التنظيمي.

ولا تتم هذه الدورة إلا من خلال استخدام استراتيجية فعالة للمشاركة، وذلك بإتاحة الفرصة للفرد والجماعة منذ البداية للمشاركة في عملية صياغة الاستراتيجية، وذلك في حدود المستويات المناسبة لكل منهم.

ويمكن الاستعانة بالقادة الرسميين وغير الرسميين في أنحاء المنظمة، وكسبهم في صف التغيير الاستراتيجي المطلوب، معرفة واقتناعًا وسلوكًا، فإذا حدث ذلك فإن عنصر التقليد والمحاكاة والقدوة سوف يؤدي دوره، وذلك يجعل عملية التغيير أكثر سهولة وانسيابًا وقبولاً في أنحاء المنظمة، وبصورة تلقائية؛ اقتداء بالقادة الرسميين وغير الرسميين الذين يتمتعون باحترام وثقة الآخرين.



شكل ٣/١٣
دورة التغيير الاستراتيجي بالمشاركة

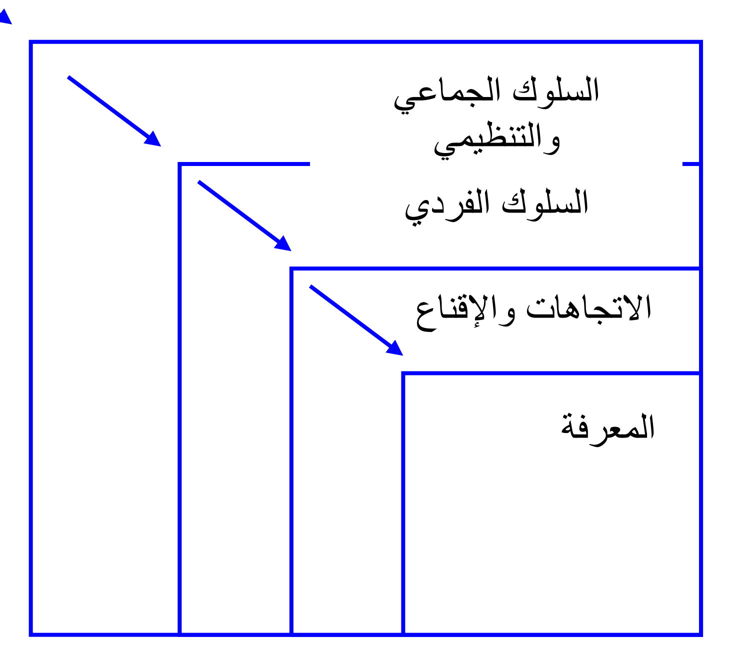
Source: P. Hersey & Blanchard. Management of Organization Behavior (N.J.: Prentice - Hall, I n c.. 1977) P. 281

٢/٥/١٣ دورة التغيير الاستراتيجي بالدفع:

Defective change cycle

وتبدأ هذه الدورة عكس الحال في الدورة السابقة، حيث يتم فرض التغيير الاستراتيجي المطلوب على سائر أنحاء المنظمة من جانب الإدارة الاستراتيجية العليا التي قامت وحدها بصياغة الاستراتيجية، فهي تقوم بإصدار الأوامر إلى الجهات التنفيذية المختلفة بضرورة الالتزام بالاستراتيجية الجديدة، والبدء بتطبيقها فور اعتمادها، وإعلام الجهات الدنيا بها.

وبالطبع سوف يؤدي ذلك إلى التأثير على شبكات التفاعل والاتصالات وأنماط السلوك الجديدة على المستوى الفردي؛ مما يؤدي إلى خلق معارف جديدة، والتي تؤدي إلى وجود افتراضات مسبقة تجاه أو ضد التغيير الاستراتيجي المطلوب (شكل ٤/١٣).



Source: Ibed. P282.

وفي بعض الحالات التي يفرض فيها التغيير، فإن السلوك الجديد المصاحب يخلق نوعًا من المعرفة تؤدي بدورها إلى الالتزام والاقتناع بالاستراتيجية الجديدة، وكأنها بذلك تبدأ في الاقتراب من دورة التغيير بالمشاركة، ولكن بطريقة عكسية.

٣/٥/١٣ محددات استخدام الدورة المناسبة:

يتوقف استخدام دورة التغيير المناسبة على عدة عوامل يمكن إيجازها في جدول (١/١٣)، وإن كان الأصل في الأمور أن يكون المدخل الأفضل والأنسب للتغيير هو ذلك الذي يسير طبقًا لدورة التغيير بالمشاركة لما له من مزايا في المدى البعيد، وهذه هي المهمة الأساسية لرجل الاستراتيجية، والتي حددها القرآن الكريم لرسوله صلى الله عليه وسلم في ثلاثة مواضع من القرآن، وبنفس الترتيب، مع اختلاف يسير في بداية أو ختام الآيات.

ومنها قوله تعالى في سورة البقرة: ﴿كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولاً مِّنْكُمْ يَتْلُو عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمْ تَكُونُوا تَعْلَمُونَ﴾ [البقرة: ٥١].

جدول ١/١٣

محددات استخدام دورات التغيير الاستراتيجي

الدورة / عوامل مقارنة	دورة التغيير بالتوجيه	دورة التغيير بالمشاركة
طبيعة الأفراد	لا يشعرون بالنضج والثقة، وليس لديهم خبرة، وغير مستعدين لتحمل المسئولية.	ناضجين ومستعدين للتغير وتحمل مسئولية تنفيذه، ولديهم المعرفة والخبرة التي تؤهلهم للمشاركة.
سند القيادة	قوة الموقع الرسمي	قوة شخصية القائد وحب المرؤوسين له.
وقت التنفيذ	أسرع وأقل وقتًا	أطول ويستغرق وقتًا
المقاومة للتغيير	أكبر وأشد	قليلة أو منعدمة
مدة استمرار التغيير	أكثر، وسريعة الزوال لشدة المقاومة وعدم التعاطف	أكثر بقاءً واستمرارًا؛ لاشتراك الأفراد وتعاطفهم والتزامهم بالتنفيذ.
تحليل مجال القوى	أكثر فعالية في حالة تفوق القوى المؤيدة على القوى المعوقة للتغيير الاستراتيجي، وتفشل إذا كانت المعارضة هي الأقوى.	تكون مناسبة في الحالتين: - فحينما تكون المؤيدة أقوى لا يكون هناك حاجة للفرض، وحينما تكون المعارضة أقوى بفضل المشاركة، بتحويلها تدريجيًا إلى مؤيدة، أو على الأقل محايدة.

٦/١٣ تحديد الأهداف التفصيلية (التشغيلية)

لقد سبق لنا أن تعرضنا للأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل، والتي تعتبر بمثابة موجه أساسي عام لتحديد الاستراتيجية العامة على مستوى المنظمة ومستوى النشاط، إلا أنها لا تفيد كثيرًا في توجيه وقيادة الاستراتيجيات التنفيذية والأنشطة اللازمة لتطبيق الاستراتيجيات الأساسية.

ومن هنا فإن تحديد أهداف تشغيلية قصيرة الأجل تنبع من الأهداف الإستراتجية، يعتبر من الخطوات المهمة لتطبيق الاستراتيجية.

وتعتبر مثل هذه الأهداف هي التعبير العملي الدقيق لمساهمة الإدارات الفرعية في تطبيق الاستراتيجية الأساسية، ومن هنا كان من الضروري مراعاة دقة وحسن تحديدها وصياغتها، بما ينعكس على نجاح عملية التطبيق الاستراتيجية.

مواصفات الأهداف التشغيلية الجيدة:

حتى تكون مساهمة الأهداف التشغيلية في نجاح تطبيق الاستراتيجية فعالة وحقيقية، يجب أن يتوافر لها العديد من المواصفات، والتي نذكر منها ما يلي:

١-ارتباطها الوثيق بالأهداف الاستراتيجية:

فمثلاً لو كان الهدف الاستراتيجي هو زيادة معدل العائد على الاستثمار من ١٥% إلى ٢٠% خلال السنوات الخمس القادمة، فإن ذلك يحتاج إلى مجموعة من الأهداف التشغيلية على مستوى الإدارات والأقسام المختلفة، تحدد ما يجب على كل منها عمله سنويًا؛ للمساهمة الفعالة في إنجاز وتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي.

٢- التكامل والتناسق:

وذلك التكامل والتناسق يكون على مستويات متعددة، فالمستوى الرأسي من التكامل والتناسق يعني أن هيكل الأهداف للمنظمة يسير طبقًا للأساس الذي أعده بناء عليه الهيكل التنظيمي لهذه المنظمة.

جدول ٢/١٣
أهم الفروق بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية

عوامل المقارنة	الأهداف الاستراتيجية	الأهداف التشغيلية
١- الوقت	خمس سنوات أو أكثر عادة	سنة
٢- التركيز	على مكانة المنظمة التنافسية	على نواحي الإنجاز التي يجب أن تؤديها الوحدات والأقسام الفرعية في السنة القادمة
٣- الصياغة	عامة وفضفاضة	محدودة ومرتبطة بالوظائف والوحدات الفرعية
٤- النطاق	المنظمة ككل	الأقسام والوحدات الفرعية كل فيما يخصه
٥- أمثله لها	- زيادة الحصة السوقية للشركة - زيادة معدل العائد على الاستثمار - مضاعفة إيرادات المنشأة	- نصيب الأقسام المختلفة ومساهمتها في تحقيق هذه الزيادة على مستوى سنوي.

بحيث يعمل كل هدف فرعي على المساهمة في تحقيق الأهداف الفرعية للمستوى الأعلى له في الهيكل التنظيمي، بحيث تشكل في النهاية شبكة من الأهداف المتكاملة والمتناسقة، والتي تعمل معًا على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وأما على مستوى التكامل الأفقي:

فإنه لا يقل أهمية عن التكامل الرأسي بالأهداف، فإن أهداف إدارات، كالإنتاج، والتسويق، والتمويل، والبحوث، والتطوير، والأفراد، والمشتريات، لا يمكن بحال من الأحوال فصل التداخل والتأثير المتبادل فيما بينها، وبما يحقق - في النهاية - الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة.

٣- القابلية للقياس:

فالأهداف التشغيلية تحتاج بصورة ملحة، ولضمان نجاحها ومتابعتها، إلى أن تكون قابلة للقياس قدر الإمكان.

٤-مراعاة إعادة ترتيب هيكل الأهداف التشغيلية حسب درجة أهمية وأولوية كل منها للمنظمة، والتوقيت المناسب للبدء بتنفيذه.

٥-مناسبة لوضع التنظيم وإمكاناته، أي واقعية وممكنة.

٦-متحدية ومستثيرة للهمم؛ للنهوض والنمو المستمر للمنشأة.

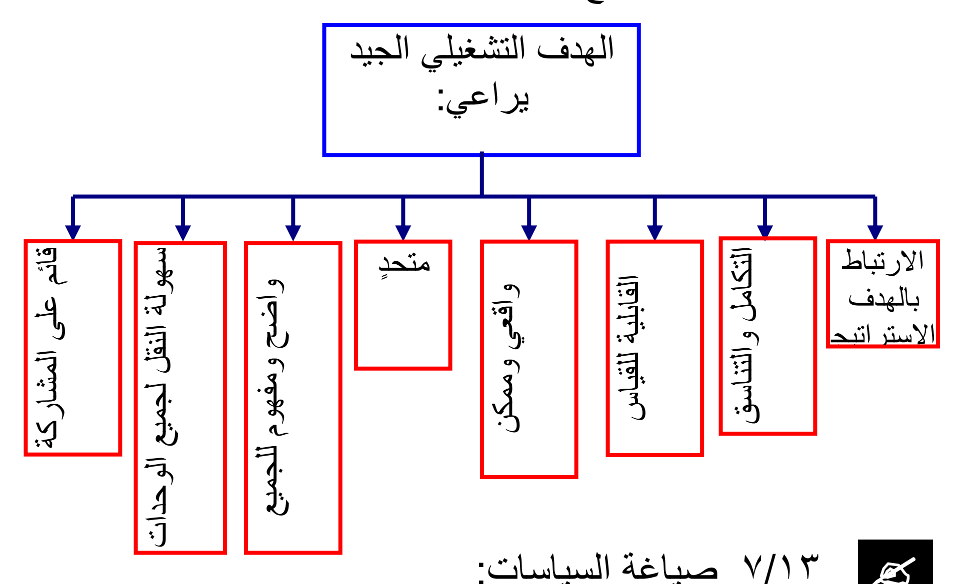
٧- يمكن نقلها بسهولة لكافة أنحاء التنظيم.

٨-تتسم بدرجة عالية من الوضوح حتى يفهمها بسهولة كل فرد في التنظيم.

٩-تمكن من ربط الثواب والعقاب بدرجة النجاح أو الفشل في تحقيق هذه الأهداف.

١٠-أن يشترك في صياغتها الأفراد الذين سوف يشاركون في تحقيقها..

فإذا تم صياغة الأهداف التشغيلية، بحيث تراعي هذه المواصفات، فإن جزءًا كبيرًا أو أساسيًا من ضمانات نجاح تطبيق الاستراتيجية سوف يكون قد تحقق.



٧/١٣ صياغة السياسات:

بعد أن تم صياغة الأهداف التشغيلية السنوية، ومراعاة المواصفات السابق ذكرها للأهداف التشغيلية الجيدة، فإن على الإدارة الاستراتيجية القيام بتحديد الحدود العامة والقيود المحددة التي سوف تُوجِّه الممارسة الإدارية في كافة أنحاء المنظمة؛ لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات التي قامت بصياغتها وتحديدها مسبقًا.

- فما هو المقصود بالسياسات؟
- وما هي أهم فوائدها الاستراتيجية؟
- وما هي أهم مواصفات السياسات الجيدة؟
- وكيف يتم صياغتها في الشركات المختلفة؟

هذا ما سوف نحاول تناوله في هذا الجزء.

١/٧/١٣ المقصود بالسياسة:

تعتبر السياسات توجيهات عامة يقوم بوضعها المستوى الإداري الأعلى، مع

مراعاة مشاركة المستويات التالية؛ وذلك لإرشاد وتوجيه تفكير وقرارات وتصرفات المديرين في المستويات التالية ومساعديهم لتنفيذ استراتيجية المنشأة.

فالسياسات بذلك:

تعمل على توفير الإرشادات اللازمة لجعل عمليات التنفيذ تسير بصورة متسقة مع الأهداف الاستراتيجية للمنشأة.

كما أنها تعمل على زيادة الفعالية الإدارية، وتخفيف عبء الانشغال بكثير من التفاصيل عن كاهل المديرين، وذلك من خلال تنميط الكثير من القرارات الروتينية، والتحكم في توجيه المديرين ومساعديهم في تطبيق الاستراتيجيات التشغيلية.

ومنطقيًا يتم اشتقاق السياسات من الاستراتيجيات التشغيلية، وأحيانًا من استراتيجيات المنشأة؛ وذلك بهدف المساعدة في تنفيذ الاستراتيجية.

٢/٧/١٣ مواصفات السياسة الجيدة:

إن للسياسات الجيدة مواصفات يجب أن تتوفر فيها حتى تكون مفيدة ومجدية، ويمكن لنا إيجاز أهم هذه المواصفات فيما يأتي:

١- أن تكون واضحة ومفهومة للجميع.

٢- أن تتصف بالشمول لكافة مجالات وظائف المنشأة.

٣- أن تكون متكاملة مع أهداف واستراتيجيات المنظمة وسياساتها المختلفة.

٤- الاستقرار النسبي، فلا يتم تغييرها بصورة متكررة وسريعة من وقت لآخر؛ لما يفقدها الكثير من فوائدها ودواعي وجودها.

٥- المرونة؛ حتى تكون قابلة للتعديل والتغير لتتمشى مع ما يحدث في أهداف واستراتيجيات وظروف المنظمة من تغيير؛ فإنه من أخطر ما يمكن أن تؤدي إليه السياسات التي تم صياغتها بصورة جيدة أنها قد تتحول - مع الوقت - إلى غاية في حد ذاتها، وأن تتجمد عقليات الإدارة والموظفين عند نصوصها، ويشيع هذا الجهد لدرجة الالتزام الحرفي بتطبيق السياسات، حتى وإن أصبح تطبيقها غير منطقي وبلا مبرر، بل وقد يضر بمصلحة المنشأة ذاتها، ومن هنا فإن على القائمين بوضع السياسات ضرورة مراعاة أنها سلاح ذو حدين.

وحتى يتم تجنب ضررها يجب الموازنة دائمًا بين عنصري الاستقرار والمرونة اللذين يجب أن تتصف بهما السياسة الجيدة، فلا يتم وضع سياسة اليوم ثم سرعان ما نتخلى عنها في الغد، ولا يتم وضع سياسة الغد ثم ننساها ولا نفكر في إعادة النظر فيها، مهما حدث من تغير في الظروف، وكأنها أصبحت قدرًا محتومًا لا مفر منه.

٣/٧/١٣ فوائد السياسات الجيدة:

إن السياسات إذا أحسن صياغتها وإعدادها، ومراعاة ضرورة توافر الشروط الجيدة عند هذه الصياغة، فإنها يمكن أن تؤدي إلى الكثير من الفوائد والمنافع للمنظمة، نذكر منها ما يأتي:

١- أنها تعتبر بمثابة أداء لتحقيق درجة عالية من التنسيق بين كافة العاملين في الأجزاء والمواقع المختلفة بالمنظمة لأداء عمل واحد، حيث إنها تجعل من أداء هؤلاء الأفراد أو الجهات المختلفة بنفس العمل وكأن الذي يؤديه فرد واحد، دون اختلاف أو تباين.

٢- أنها تقلل من الجهد الذي يجب على المستويات الإدارية العليا أن تبذله بصفة مستمرة في إرشادات وتوجيه القائمين من وقتٍ لآخر.

٣- أنها تحافظ على وقت المستويات الإدارية العليا من الانشغال في دائرة الأعمال والقرارات والمشكلات اليومية المتكررة، وحتى تكون أكثر تفرغًا للمعالجة والاهتمام بالمسائل الاستراتيجية والإدارية التي كثيرًا ما تضيع في زحمة الانشغال بمثل هذه التفاصيل اليومية المتكررة.

٤- كما أنها تساعد على جعل عملية تفويض السلطة أكثر فعالية.

٥- أنها تمثل نوعًا من الرقابة غير المباشرة على أعمال وتصرفات الآخرين، دون تدخل مباشر من المستوى الإداري الأعلى.

٦- تساعد على سرعة اتخاذ القرارات في المستويات الدنيا، دون الرجوع إلى المستويات الأعلى.

٧- تقلل من عنصر عدم التآكل في اتخاذ القرارات اليومية المتكررة.

٨- أنها تواجه كثيرًا من المقاومة أو الرفض الذي يمكن أن تواجه به استراتيجية المنشأة من قبل العاملين بها، وخاصة إذا كانت هذه السياسات قد شارك في صياغتها هؤلاء الأعضاء، وبصورة واضحة ومفهومة للجميع.

٩- أنها تمثل إجابة سبق تحديدها للمشكلات الروتينية المتوقعة؛ مما يتيح للمديرين والعاملين وقتًا أوفر للاهتمام بالأمور غير الروتينية.

١٠- أنها تساعد على التقليل، أو تجنب القرارات المترددة أو الرديئة لتغيير العمليات من وقت لآخر، وبصورة قد تضر كثيرًا من العمل نحو تطبيق الاستراتيجية.

٤/٧/١٣ أسلوب تحديد السياسات الإدارية:

كما سبق أن أشرنا فإن الذي يضع السياسات الإدارية هي الإدارة العليا بصفة عامة، إلا أنه يجب ألا ننسى أن هناك مستويات متعددة للسياسات الإدارية على كل من المستوى الرأسي والمستوى الأفقي.

فعلى المستوى الرأسي: سوف نجد أن المستوى الأعلى يقوم بوضع السياسات

التي تحكم وتُوجِّه تصرفات وقرارات المستوى، أو المستويات التالية له.

وأما المستوى الأفقي: فإننا سوف نجد أن لكل قسم أو وحدة أعمال فرعية، كالإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الأفراد وغيرها، السياسات الخاصة بها والتي تحكم وتوجه تصرفات وقرارات العاملين بهذه الأقسام والوحدات على اختلاف درجاتهم.

وتحتاج الصياغة الجيِّدة للسياسات إلى ضرورة مراعاة ودراسة أهداف المنشأة، وأقسامها الاستراتيجية، وظروفها الداخلية والخارجية، واستراتيجياتها وأهدافها السنوية (التشغيلية)، وتحديد القرارات والأعمال التي تأخذ صفة القرارات والدوام، وكذلك التوجه العام الذي تريده الإدارة عند تطبيق الاستراتيجية؛ حتى يمكن ترجمة كل ذلك في شكل قواعد وسياسات عمل تحقق ما سبق أن ذكرناه من فوائد.

ورغم أن المتعارف عليه أن تقوم الإدارة العليا بوضع وصياغة السياسات، إلا أن أفضل ضمان للتوصل إلى صياغة سياسية جيدة يفهمها الجميع ويلزمون بها، هو المشاركة في صياغتها، ولقد سبق لنا أن ذكرنا ما للمشاركة من أهمية كبيرة عند تطبيق الاستراتيجية.

ولقد تبين أن هناك من المنظمات من تقوم بوضع سياسات مكتوبة ومحددة، يعلمها جميع من فيها من عاملين، وهناك منظمات أخرى لا تلجأ إلى كتابة السياسات الخاصة بها، وتظل معرفة هذه السياسات أمرًا سريًا يتم بصورة غير رسمية، ورغم أن أسلوب عدم الكتابة يحاول المحافظة على أسرار المنظمة في هذا الصدد، إلا أن المبالغة في ذلك سوف يؤدي إلى تفريغ السياسات من مضمونها الحقيقي وفوائدها العديدة على المدى البعيد، والأفيد أن تضع الإدارة من السياسات ما يكفل المحافظة على أسرار المنظمة، سواء ما يتعلق منها بسياستها أم أهدافها أم استراتيجياتها.

ومن أمثلة ذلك ما قامت به شركة (Pfizer) بعد ما أنفقت حوالي ٣٠٠ مليون دولار على البحوث والتطوير عام ١٩٨٥م لتطوير منتجاتها الدوائية، حيث قامت بتطوير سياسة خاصة في استخدام المعلومات؛ للحفاظ على ما توصلت إليه من أبحاث بصورة سرية تضمن عدم تسربها للمنافسين، ولقد كان أثر هذه السياسة كبيرًا فيما حققته الشركة من نجاح هذا الصدد، وتم صياغة هذه السياسة بالشكل التالي:

سياسة شركة فايزر للمحافظة على أسرارها

تفرض سياسة الشركة على موظفيها تحريم استخدام المعلومات الخاصة بالشركة ومصلحتهم الشخصية، وذلك بأي طريقة من الطرق الآتية:

- استخدام هذه المعلومات في التعامل مع بورصة الأوراق المالية لصالح الموظف أو لصالح أحد أقاربه؛ فإن ذلك سوف يعرض الموظف لمساءلةٍ قانونيةٍ، فضلاً عما يمثله من إخلال للقيم والأخلاق، وخيانة للأمانة الموضوعية في عنق الموظف، وبما يترتب عليه من حرج له ولمنظمته.

- كشف معلومات خاصة للشركة لجهات خارجية، أفراد أو منظمات، فجميع من في الشركة يجب أن يتوخى الحرص أو الحذر من إفشاء أي معلومات تحت أي ظروف للآخرين، سواء كان ذلك خلال العمل أو في أي لقاء خارج العمل.

٥/٧/١٣ مثال توضيحي عام لصياغة السياسة الإدارية:

كما سبق أن ذكرنا فإن السياسات يجب أن تُطبَّق على جميع القطاعات والإدارات والوحدات والأقسام، وكمثال عام وتحليل لمثل هذه السياسات التي يتم وضعها بشكل شامل ومتكامل بتدعيم الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل في المنظمة والاستراتيجية الأساسية التي اختارتها نسوق المثال التالي شكل (٥/١٣).

شكل رقم (٥/١٣) هيكل السياسات المدعمة للاستراتيجية

استراتيجية المنشأة:

امتلاك سلسلة من متاجر التجزئة لمقابلة نمو المبيعات وأهداف الربحية.

السياسات المدعمة:

١- أن كل المتاجر تكون مفتوحة للتعامل من الساعة الثامنة صباحًا وحتى الثامنة مساءً، طوال أيام الأسبوع، ماعدا يوم الجمعة.

هذه السياسة يمكن أن يترتب عليها زيادة المبيعات في حالة إذا كانت الفترة السابقة في عمل المحلات هي ٧ ساعات في اليوم فقط.

٢- يجب على كل متجر أن يقدم تقرير بيانات شهري لأغراض الرقابة.

هذه السياسة ممكن أن يترتب عليها تخفيض نسبة المصروفات إلى المبيعات.

٣- على كل متجر أن يقوم بتدعيم حملة المنظمة الإعلانية عن طريق مساهمة بنسبة ٥% من إيراداته الشهرية لهذا الغرض.

هذه السياسة تمكن المنظمة من تكوين سمعة جيدة على المستوى القومي.

٤- على كل متجر الالتزام بقاعدة الأسعار المحددة في دليل الشركة الموحد.

هذه السياسة تساعد على تأكد العملاء من أن المنظمة تقدم منتجات متسعة مع جودة وسعر المنتج في جميع متاجر التجزئة الخاصة بها.

تابع شكل رقم (٥/١٣) هيكل السياسات المدعمة للاستراتيجية

أهداف القطاعات:

زيادة إيرادات القطاعات من ١٠ مليون جنيه في عام ١٩٩٢م إلى ١٥ مليون جنيه في عام ١٩٩٣م.

السياسات المدعمة

١- بداية من يناير ١٩٩٣م لا بد وأن يقوم رجال البيع في هذه القطاعات بإعداد تقرير نشاط أسبوعي يتضمن البنود التالية:
   - ☜ عدد المكالمات التليفونية التي أجراها مع العملاء.
   - ☜ عدد الكيلومترات التي قطعها في زيارة العملاء.
   - ☜ عدد الوحدات التي تم بيعها.
   - ☜ قيمة المبيعات المحققة.
   - ☜ عدد الحاسبات الجديدة المفتوحة للعملاء.

   تعمل هذه السياسة على التأكد بأن رجل البيع لا يقوم بالتركيز على منطقة واحدة وترك المناطق البيعية الأخرى الخاصة به.

٢- بداية من يناير ١٩٩٣م سيقوم كل قطاع بمنح رجال البيع لديه نسبة ٥% من مجمل الربح المحقق، وذلك في صورة مكافآت خلال فترة الأعياد.

   هذه السياسة تعمل على زيادة إنتاجية رجال البيع.

٣- بداية من يناير ١٩٩٣م سيتم تخفيض المخزون في مخازن الجملة بمقدار ٣٠%، وذلك تمشيًا مع منهج (Just-In-Time) الذي سيطبق في الأقسام الصناعية.

   هذه السياسة ستعمل على تخفيض تكلفة الإنتاج، ومن ثم إمكانية تحرير جزء من موارد المنشأة، وبالتالي يمكن توجيهه إلى زيادة المجهودات. التسويقية ومما يترتب عليه زيادة المبيعات.

تابع شكل رقم (٥/١٣) هيكل السياسات المدعمة للاستراتيجية

هدف إدارة الإنتاج:

زيادة حجم الإنتاج من ٢٠ ألف وحدة في سنة ١٩٩٢م إلى ٣٠ ألف وحدة في سنة ١٩٩٣م.

السياسات المدعمة:

١- بداية من يناير سنة ١٩٩٣م سيكون لدى العاملين خيار العمل لمدة ٢٠ ساعة أسبوعيًا كوقت إضافي.

هذه السياسة تعمل على تخفيض أو تقليل الحاجة إلى تعيين عمال أو موظفين إضافيين.

٢- بداية من يناير ١٩٩٣م سيتم منح مكافأة قدرها مائة جنيه للمحافظة على مواعيد العمل وعدم الغياب، حتى ولو يوم واحد خلال السنة.

هذه السياسة تعمل على تخفيض معدل الغياب، ومن ثم زيادة الإنتاجية.

٣- بداية من يناير ١٩٩٣م سيتم تأجير المعدات والآلات الحديثة التي نحتاج إليها بدلاً من شرائها.

هذه السياسة تعمل على تخفيض الضرائب، ومن ثم تحرير قدر من موارد المنظمة، وبما يسمح باستخدامه في تحديث عمليات الإنتاج الخاصة بالمنظمة، ومن ثم زيادة الإنتاجية.

تابع شكل رقم (٥/١٣) هيكل السياسات المدعمة للاستراتيجية

مجالات اتخاذ القرارات التي يمكن إعداد سياسات بشأنها:

الإدارة: Management

- تنظيم جلسات في العمل محدودة أم موسعة؟
- القيام بنشاط التدريب بشكل مركزي أم لا مركزي؟
- تعيين الموظفين الجدد من خلال مكاتب العمل، أم الجامعات، أم من خلال الصحف؟
- إجراء عمليات الترقية من الداخل أم من الخارج؟
- إجراء عمليات الترقية على أساس الأقدمية أم على أساس الكفاءة؟
- كيف يتم التعامل مع متطلبات النقابات العمالية؟
- هل يتم تفويض السلطة في حالة الاستثمارات لإنفاق مبالغ كبيرة، أم يتم الاحتفاظ بسلطة إنفاق المبالغ الكبيرة مركزيًّا؟

التسويق: Marketing

- هل يتم استخدام قنوات توزيع متعددة أم يتم استخدام التوزيع المكثف؟
- هل يتم استخدام الإعلانات التليفزيونية بشكل مكثف، أم بشكل متوسط، أم بشكل خفيف (نادر)، أم عدم استخدام الإعلانات التليفزيونية تمامًا؟
- في حالة وجود مستهلك واحد هل يتم التوسع في التعامل معه، أم يجب أن يتم تحديد ذلك في حدود معينة؟
- هل تكون المنظمة قائدة في تحديد الأسعار، أم تكون تابعة للآخرين في عملية التسعير؟
- هل تقدم المنشأة للعملاء ضمانًا كاملاً للعملاء، أم تقدم ضمانًا محدودًا؟
- هل تقوم المنشأة بمكافأة رجال البيع على أساس العمولة فقط، أم على أساس الجمع بين المرتب والعمولة؟

تابع شكل رقم (٥/١٣) هيكل السياسات المدعمة للاستراتيجية

التمويل: Finance

- ما هي النسب المطلوب وجودها من التمويل من الأنواع التالية:
  - ديون قصيرة الأجل؟
  - ديون طويلة الأجل؟
  - أسهم ممتازة؟
  - أسهم عادية؟
- هل يتم شراء الأصول الثابتة، أم يتم تأجير هذه الأصول؟
- ما مدى انتظام عملية توزيع الأرباح، ومقدار التوزيعات في كل مرة؟
- ما هو النظام المحاسبي المفضل استخدامه؟
- هل يتم زيادة مدة حساب القبض أم لا؟
- هل يتم منح نسبة خصم لحسابات القبض التي تسدد في خلال فترة محددة أم لا؟
- ما هو حجم النقدية التي يجب الاحتفاظ بها، حيث تكون متاحة للاستخدام في أي وقت؟

الإنتاج: Production

- هل يتم استخدام العمل الإضافي بشكل مكثف، أم بشكل محدود، أم لا يتم استخدام العمل الإضافي إطلاقًا.
- هل يتم الاحتفاظ بحجم المخزون أمان عاليًا أم منخفضًا؟
- هل يتم استخدام مورد واحد، أم موردين متعددين؟
- بالنسبة للمعدات الإنتاجية.. هل يتم شراؤها، أم يتم تأجيرها؟
- هل يتم تحديد معايير الجودة بحيث تكون متشددة، أم غير متشددة؟
- هل يتم تحديد معايير متعددة للإنتاج، أم الاكتفاء بمعيار واحد؟
- هل يتم التشغيل لوردية واحدة، أم لورديتين، أم لثلاث ورديات؟

تابع شكل رقم (٥/١٣) هيكل السياسات المدعمة للاستراتيجية

البحوث والتطوير: Research and development

- هل يتم التركيز في إجراء التحسينات على المنتج أم العمليات؟
- هل يتم التركيز في إجراءات أبحاث التطوير على البحوث الأساسية، أم البحوث التطبيقية؟
- هل تكون المنظمة قائدة في مجال البحوث والتطوير أم تابعة؟
- هل يتم توجيه عمليات التطوير لاستخدام عمليات إنتاجية تعتمد على الآلية، أم تعتمد على الأسلوب اليدوي؟
- هل يجب أن يكون حجم المنفق على الأبحاث والتطوير عاليًا، أم متوسطًا، أم منخفضًا؟
- هل يتم إجراء عمليات البحوث والتطوير داخليًا، أم من خلال التعاقد مع جهة خارجية؟
- هل يتم اللجوء إلى باحثين من الجامعة، أم من الشركات الخاصة؟

المصدر د. خيري على الجزيري، إدارة الاستراتيجية: التطبيق والتقييم، (غير مبين الناشر ١٩٩٤).

٨/١٣ تخصيص الموارد:

بعد أن قمنا بتحديد الأهداف التشغيلية على كافة المجالات داخل المنشأة، وتحديد السياسات الإدارية التي تحدد القيود، والنطاق المفروض على الممارسة الإدارية أثناء تطبيق الاستراتيجية، فإن من الأمور المهمة التي يجب إنجازها أيضًا في حالة تطبيق الاستراتيجية: تخصيص الموارد.

١/٨/١٣ أهمية تخصيص الموارد وأهم أنواعها:

تظهر أهمية ذلك في أنه إذا تم التخصيص بشكل غير مناسب، فإنه من الصعوبة بمكان إنجاز إجراء تصحيحي؛ وذلك لأنه بمجرد تخصيص الموارد وتوزيعها على المجالات المختلفة يتم فقدها، كلها أو بعضها، ويصعب بعد ذلك استعادتها كما هي.

ولذلك يجب عند تخصيص الموارد أن يتم ربطها بالأهداف المحددة حسب أولوية كل منها، وفي ضوء السياسة العامة التي تحكمها.

ويمكن تصنيف الموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف المرغوبة في أية منظمة إلى أربعة أنواع على الأقل، وهي:

١- موارد مالية.

٢- موارد مادية.

٣- موارد بشرية.

٤- موارد تكنولوجية ومعرفية.

ولا يجب أن يتطرق إلى الذهن أنه بمجرد تخصيص الموارد فإن تطبيق الاستراتيجية سوف يتحقق بصورة تلقائية، فإن الأمر يظل في حاجة إلى هيكل تنظيمي مناسب لتطبيق الاستراتيجية، بالإضافة إلى ضرورة ملائمة الأسلوب الإداري للاستراتيجية المختارة، وهذا ما سوف نتناوله بإيجاز بعد قليل.

٢/٨/١٣ أسباب عدم التخصيص الكفء للموارد:

كثيرًا ما يحدث أن يتم توزيع الموارد في كثير من المنظمات بصورة غير جيدة، تفتقر إلى الكفاءة، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل، يمكن أن نذكر منها ما يأتي:

١- المبالغة والحرص الزائد على حماية الموارد والمحافظة عليها دون أن يمسها أحد، وكأن هذه الموارد قد تحولت في حد ذاتها إلى غاية، فيتم اقتنائها ليس لتسهيل وتنفيذ استراتيجية معينة وإنما لحراستها، وهذا ما يفسر ما يحدث في شركات كثيرة من حبس موارد تكنولوجية متقدمة، وعدم السماح باستخدامها؛ خوفًا عليها من التبديد أو العطل، وكأنها جاءت لتحبس في مكان أمين حتى تتقادم**!!**

٢- المبالغة في تخصيص الموارد على أساس المعايير المالية قصيرة الأجل، وعدم الاهتمام بالمعايير طويلة الأجل.

٣- عدم وضوح وسلامة سياسات المنشأة.

٤- عدم نضج ووضوح أهداف المنشأة.

٥- التردد في تحمل المخاطر.

٦- عدم وجود المعلومات الكاملة لدى الإدارة العليا بالعمليات المختلفة التي تمكنها من تخصيص الموارد المناسبة بدقة في الوقت والمكان المناسب.

٧- كثيرًا ما يحصل المديرون بالإدارة الوسطى والتنفيذية ما تم صياغته من استراتيجيات وأهداف وسياسات، ومن ثم لا يتحركون لطلب الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية على المستوى الذي يشغلونه، ويتحول اهتمامهم - مع الوقت - إلى التركيز على المشاغل اليومية الروتينية المتكررة.

٣/٨/١٣ الإطار العام لعملية تخصيص الموارد:

هناك من يرى أن المنهج الأفضل لتوزيع الموارد هو اتباع منهج التخصيص من أدنى لأعلى Bottom up-approoch، وهناك من يرى أن اتباع منهج التخصيص من أعلى لأدنى top-down approoch هو الأنسب، ولكن الأفضل هو أن يتم المزج بين المنهجين، وذلك من خلال قيام الإدارة العليا عند صياغة الاستراتيجية بربط الموارد المطلوبة للتنفيذ، من حيث المقدار، والوقت، والمكان الذي سوف تطلب فيه.

ثم يتم عمل نماذج رسمية لطلب تخصيص موارد يقوم المديرون في المستويات الإدارية الوسطى والمباشرة بملئها، وذكر المبرر الاستراتيجي لهذه الموارد، وعلاقتها بتنفيذ الاستراتيجية، وحتى تضمن الإدارة العليا تخصيص أقرب للكفاءة، فإن عليها أن تراعي التأكد من الأمور المنطقية التالية:

١- التأكد من وجود المواد الكافية على مستوى المنظمة ككل.

٢- معرفة الصورة الفعلية لتوزيع الموارد على الأقسام والإدارات والوحدات المختلفة في المنظمة.

٣- إعداد نموذج طلب موارد للقطاعات والأقسام والإدارات المختلفة، يراعى فيه ضرورة الربط بين الموارد المطلوبة ودورها في تطبيق الاستراتيجية، ودورها في تحقيق الأهداف التشغيلية التي سبق أن وافقت عليها الإدارة العليا.

٤- المقارنة بين ما يطلبه القطاع أو القسم من موارد، وبين ما لديه فعلاً منها، بحيث يخصص للقسم الطالب ما يناسب حاجته الفعلية، في ضوء ما لديه فعلا من موارد حقيقية، وفي ظل الحاجة الموضوعية له، وبما يمكنه من تحقيق الأهداف التشغيلية المنوطة به لتطبيق استراتيجيات المنشأة.

وهذه الخطوة تحاول الوصول إلى التحديد الأقرب إلى الدقة في عملية توزيع الموارد وتخصيصها لخطوة مهمة وأساسية لضمان التطبيق الفعال والكفء

للاستراتيجية.

٩/١٣ الهيكل التنظيمي الملائم لتطبيق الاستراتيجية:

مما لا شك فيه أن كل ما سبق من خطوات لصياغة وتطبيق الاستراتيجية يمكن أن تواجه بالفشل إذا لم يكن الهيكل التنظيمي يتناسب مع الاستراتيجية التي تم اختيارها، ولقد أثبتت دراسات كثيرة أن الهيكل التنظيمي متغير تابع للاستراتيجية، وبالتالي فإن التطبيق الناجح للاستراتيجية قد يتطلب تغييرًا في الهيكل التنظيمي.

ونظرًا لأن النظرية الموقفية للهيكل ترى أن الهيكل التنظيمي متغير تابع لعوامل مستقلة، كالبيئة، والتكنولوجيا، والاستراتيجية، والأهداف، والحجم، وعمر المنظمة، فإن ذلك يؤكد على ضرورة النظر في الهيكل بعين فاحصة وفاهمة؛ حتى يمكن إعادة تصميمه بما يساعد على التطبيق الجيد للاستراتيجية.

١/٩/١٣ الهيكل التنظيمي العضوي والميكانيكي:

Organic and mechanestic Structure

ومن أشهر الدراسات التي تناولت الهيكل التنظيمي، والتي تفيد في هذا الصدد، دراسة (بيرنز وستوكر)، والتي توصل فيها إلى ما يسمى بالهيكل التنظيمي العضوي organicv، والهيكل التنظيمي الميكانيكي Mechanestic.

حيث يعتبر الأول أكثر مناسبة للظروف البيئية والتكنولوجية الشديدة التغير والتعقيد، بينما يكون الثاني أنسب في الظروف الأكثر استقرارًا وبساطة، وهذا ما أكدته أيضًا دراسة (Lawrence & Lorch)، حيث وجدا أن المنظمات التي تعمل في بيئة متغيرة ومتعددة، كصناعة البلاستك مثلاً، نجح فيها الهيكل العضوي وفضل الميكانيكي، بينما كان العكس صحيحًا في حالة المنظمات التي تعمل في ظل بيئة تتميز بالثبات والاستقرار، كصناعة إطارات السيارات.

وعلى مستوى إدارات المشروع الرئيسية وجدا أن الهيكل التنظيمي لكل إدارة يجب أن يختلف حسب ظروفها البيئية؛ حتى يحقق الكفاءة والفعالية، فهيكل البحوث والتطوير سوف يكون أكثر مرونة من هيكل التسويق، الذي يكون بدوره أكثر مرونة من هيكل الإنتاج.

إن من أكثر العقبات التي يمكن أن تواجه تطبيق الاستراتيجية مفهوم ونظرة الإدارة نحو الهيكل التنظيمي؛ فكثيرًا ما نجد أنه مع الوقت يتحول الهيكل التنظيمي إلى أمر مسلم به، وكأنه أصبح غاية في حد ذاته، أو كأنه صار شيئًا مقدسًا لا يجب ولا يجوز أن يُمسّ أو يُعدَّل أو يُطوَّر.

فإذا تغيرت الظروف الداخلية أو الخارجية أو الاستراتيجية أو عمر المنظمة، فإننا نجد أن الإدارة تتشبث بنفس الهيكل الذي يتحول مع الزمن إلى عقبة وعائق، بدلاً من أن يكون وسيلة يستعان بها على الوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات.

ومن الأمور الأكثر سوءًا مما سبق بالنسبة للهيكل التنظيمي، ما تقوم به أيضًا

الكثير من الشركات، حينما تعتقد أن هيكل الشركات الناجحة يمكن تكراره حرفيًا في شركات أخرى جديدة، أو غير ناجحة.

ولقد عانت شركات القطاع العام عندنا كثيرًا حينما فرض عليها الهيكل النمطي الواحد والجامد، الذي يستعصي على أي تطوير أو تعديل استجابة للظروف المتغيرة.

لذلك فإن ما يحدث الآن في مصر من تغيرات واشتداد قوى المنافسة داخليًا وخارجيًا سيعيد النظر تمامًا في هذه الأفكار التي لم تؤد إلا إلى ما نراه في مستوى الأداء الاقتصادي المتدني للقطاع العام.

ويمكن لنا أن نرى أثر اختلاف طبيعة الصناعة على الهيكل كما يوضحها جدول رقم (٣/١٥)، حيث تعتبر صناعة البلاستيك أقلها استقرارًا، بينما الأواني أكثر استقرارًا.

الجدول رقم (٣/١٣) أساليب التكامل في ثلاث صناعات مختلفة

	البلاستيك	الطعمة	الأواني
نسبة المنتجات الجديدة خلال العشرين سنة الماضية.	%٢٥	%١٥	صفر
وسائل التكامل	قواعد مراتب الهيكل التنظيمي تحديد الأهداف الاتصال المباشر فرق عمل على ثلاث مستويات إدارات التكامل	قواعد مراتب الهيكل التنظيمي تحديد الأهداف الاتصال المباشر فرق عمل أفراد يقومون بالتكامل	قواعد مراتب الهيكل التنظيمي تحديد الأهداف الاتصال المباشر
نسبة القائمين على التكامل إلى المديرين	%٢٢	%١٧	صفر

SOURCE: J G A abraift, Desiging Complex Organizations (Reading Mass: Addsn - Wesley. 1973) P III

٢/٩/١٣ وحدات الأعمال الاستراتيجية:

ابتكرت شركة «جنرال إليكتريك» في عام ١٩٧١م أسلوبًا ناجحًا لتنظيم منشأة أعمال كبيرة ومعقدة، تتكون هذه الوحدات التنظيمية التي يطلق عليها اسم وحدات الأعمال الاستراتيجية أو (SBU's) من قطاعات مستقلة، تقوم المنشأة بخدمتها عن طريق منتجات معينة، وتعطي هذه الوحدات المسئولية والسلطة لإدارة المجالات الوظيفية بها.

قررت الإدارة العليا لشركة جنرال إليكتريك إعادة التنظيم عندما تبين أن الهيكل التنظيمي القائم على قطاعات الأعمال اللامركزية تنقصه الكفاءة (عدم اقتران الزيادة في حجم المبيعات بزيادة مماثلة في الأرباح)، وأعادت الشركة تنظيم تسع مجموعات وثمانية وأربعين قطاعًا في شكل ثلاث وأربعين وحدة عمل استراتيجية، تخطت كثير منها الحدود التقليدية للمجموعات والقطاعات ومراكز الأرباح.

فقد تم - على سبيل المثال - تجميع ودمج الأجهزة الكهربائية لإعداد الطعام والموزعة في ثلاثة قطاعات في وحدة استراتيجية واحدة تقوم بخدمة سوق الأدوات المنزلية، يرمى هذا المفهوم إلى تطبيق اللامركزية على أساس عناصر استراتيجية، وليس على أساس الحجم أو نطاق الإشراف.

سعدت شركة «جنرال إليكتريك» بنتائج هذه التجربة التنظيمية؛ مما حدا بها إلى التصريح بأن النظام الجديد ساعد الشركة في تحسين الأرباح واستعادة المعدلات المرغوبة للعائد على الاستثمار.

انخفضت إيرادات جنرال إليكتريك خلال الركود الاقتصادي الذي حدث نهاية السبعينات، بمعدل يقل عن معدل الانخفاض الإجمالي في الصناعة ككل.

ولقد شجعت هذه النتيجة الكثير من الشركات الأمريكية الأخرى على الأخذ بفكرة الوحدات الاستراتيجية، حيث تقوم الشركة بعد إعادة تنظيم هيكلها على هذا الأساس بتجميع الوحدات الاستراتيجية المماثلة في مجموعة أو قطاع، ويساعد هذا الأسلوب على رسم استراتيجية أفقية تنافسية تتخطى حدود القطاعات، بحيث يكون مدير المجموعة أو القطاع مسئولاً عن صياغة وتطبيق استراتيجية أفقية للتنسيق بين مختلف الأهداف والاستراتيجيات في وحدات الأعمال المتقاربة.

ويمكِّن هذا الأسلوب المنشأة من منافسة المنشآت الأخرى التي تنافسها، ليس فقط في وحدة واحدة، بل في عدد من الوحدات المتقاربة.

وعلى سبيل المثال فإن شركة سيراميكا كليوباترا، والشركة الأهلية، تتنافسان فيما بينهما في منتجات متعددة من السيراميك وأطقم الحمامات والمطابخ، فإذا افترضنا أن الشركة الأهلية أنتجت نوعًا من سيراميك الأرضيات ذي قدرة عالية على التحمل، لتنافس به شركة سيراميكا التي تعتبر صاحبة الريادة في هذا المجال، وتحتل أكبر حصة سوقية، فإن من المتوقع أن تقوم الشركة الأهلية بتحديد سعر منخفض للعمل على تحقيق زيادة سريعة في مبيعاتها على حساب حصة شركة

سيراميكا، ولكن شركة سيراميكا تستطيع أن تجاريها في تخفيض السعر؛ لأن خسارتها سوف تكون كبيرة؛ نظرًا لكبر حصتها السوقية.. فماذا تفعل؟

إن التصرف الأفضل في هذه الحالة أن تقوم شركة سيراميكا بتقديم منتجًا تتميز به الشركة الأهلية، وتحتكر فيه أكبر حصة تسويقية بسعر منخفض، كأن تقدم نوعًا من أطقم الحمامات بسعر منخفض، وتنافس به الشركة الأهلية في منطقة تتمتع فيها بحصة سوقية كبيرة، فحينئذ لا يكون أمام الشركة الأهلية إلا أن تتراجع عن تحديها الذي بدأته في منطقة معينة؛ أملاً في أن توقف شركة سيراميكا تحديها لها في منطقة أخرى.

٣/٩/١٣ دور الهيكل التنظيمي في تشجيع الابتكار والتطوير:

لقد أثبتت كثير من الدراسات ما للهيكل التنظيمي من أثرٍ كبيرٍ على تشجيع التجديد والابتكار في المنظمات المختلفة.

وحتى يمكن للمنشآت الكبيرة أن تشجع الابتكار والتجديد وتُفعِّله، فإن عليها أن تختار نوعًا من الهيكل التنظيمي يعطي وحدة العمل الجديدة القدر المناسب من الحرية، مع الاحتفاظ بدرجة كافية من الرقابة في يد الإدارة المركزية العليا.

ولذلك يقترح (برجلمان) - كما هو موضح في شكل (٦/١٥) - أن تصميم الهيكل التنظيمي لمجال العمل الجديد للمنشأة يتحدد في ضوء عاملين مهمين، وهما:

١- الأهمية الاستراتيجية لمجال العمل الجديد بالنسبة للمنشأة.

٢- مدى علاقة عمليات الوحدة بعمليات المؤسسة ككل.

وينتج عن التفاعل بين هذين العاملين تسعة تصميمات تنظيمية للاستثمارات الجديدة في المنشأة (شكل رقم ٦/١٣).

شكل رقم (٦/١٣) التصميمات التنظيمية للمشروعات الجديدة للمنشأة

مدى علاقة العمليات	مهم للغاية	غير متأكد	غير مهم
لا توجد علاقة	٣. وحدات أعمال خاصة	٦. وحدات أعمال مستقلة	٩. فصل تام
علاقة جزئية	٢. إدارة لشئون السلعة الجديدة	٥ قسم للمشروعات الجديدة	٨. علاقة تعاقدية
علاقة قوية	١. التكامل المباشر	٤. إدارة فرعية للمشروعات الجديدة	٧. علاقة تعاقدية مصحوبة برعاية خاصة

الأهمية الاستراتيجية

Designs for corporate «SOURCE: R.A. Burgelman, Entrepreneurship on Established Firms Califomia Management Reviw, vol, xxvi, no. 3,p. 161.

ولقد ساعد مثل هذا التنظيم الكثير من الشركات الكبيرة التي تعمل في مجال التقنية الحديثة وترغب في إعادة روح الابتكار والمغامرة، ولكن يمنعها حجمها الكبير من ذلك، وعلى سبيل المثال فإن شركة (IBM) أنشأت «وحدات مستقلة للأعمال» لكل منها مجال إدارة صغير، واستطاعت إحدى هذه الوحدات أن تبتكر بنجاح كبير الحاسب الآلي الصغير الخاص بالشركة، كما لجأت شركة «أبل كمبيوتر» إلى مجموعة صغيرة من عامليها لابتكار الحاسب الآلي الخفيف (ليسا).

٤/٩/١٣ الهيكل التنظيمي ومراحل التطور الاستراتيجي للمنشاة:

أثبتت الدراسات أن المنشآت الناجحة تقوم بتطوير هيكلها التنظيمي نتيجة لما يحدث فيها من نمو وتوسع، حيث يوجد لذلك ثلاث حالات هيكلية محددة، نوجزها فيما يلي:

المرحلة الأولى: رجل الأعمال:

وتتميز هذه المرحلة بوجود رجل الأعمال الناجح الذي استطاع أن يُنشئ شركة ناجحة لترويج سلعة معينة، ويقوم هذا الرجل - باعتباره صاحب الشركة - باتخاذ كافة القرارات بنفسه، والتدخل في كل صغيرة وكبيرة في المنظمة، ويكون هيكل المنظمة مصممًا بطريقة تسمح له بالإشراف المباشر على أنشطة جميع العاملين (شكل ٧/١٣)، ويغلب التنظيم غير الرسمي، ويكون التخطيط عادة على المدى القصير، ويغلب عليه أسلوب رد الفعل، وتؤدي العملية الإدارية هنا في أحسن الأموال بشكل محدود للغاية، وأهم ما يميز هذه المرحلة هو تمتعها بدرجة عالية من المرونة والحركية، بالإضافة إلى وجود درجة عالية من الدافعية لرجال الأعمال على النمو والتطور.

ولكن تواجه مثل هذه المنظمات بأوجه ضعف كثيرة أيضًا، أهمها الاعتماد الكبير على شخص واحد، هو صاحب المنشأة، لرسم استراتيجياتها واتخاذ كافة قراراتها، والتدخل لوضع كافة الإجراءات التفصيلية والتنفيذية بها.

ولذلك فإن مثل هذه المنشآت عادة ما تواجه الفشل في حالة غيبة مؤسسها بصورة مفاجئة لأي سبب من الأسباب، فإذا لم يكن لدى صاحب المنشأة البصيرة النافذة، والمقدرة الفائقة على التخطي بها من هذه المرحلة إلى المرحلة التالية، فإنها سوف تواجه فشلا ذريعًا يصعب إيقافه، وقلائل هم الذين استطاعوا فعل ذلك، وأذكر منهم السيد (متسوشيتا) صاحب شركة متسوشيتا للأجهزة الإلكترونية الكهربية التي تحمل ماركة «ناشيونال بانا سونيك».

المرحلة الثانية: التنظيم الوظيفي:

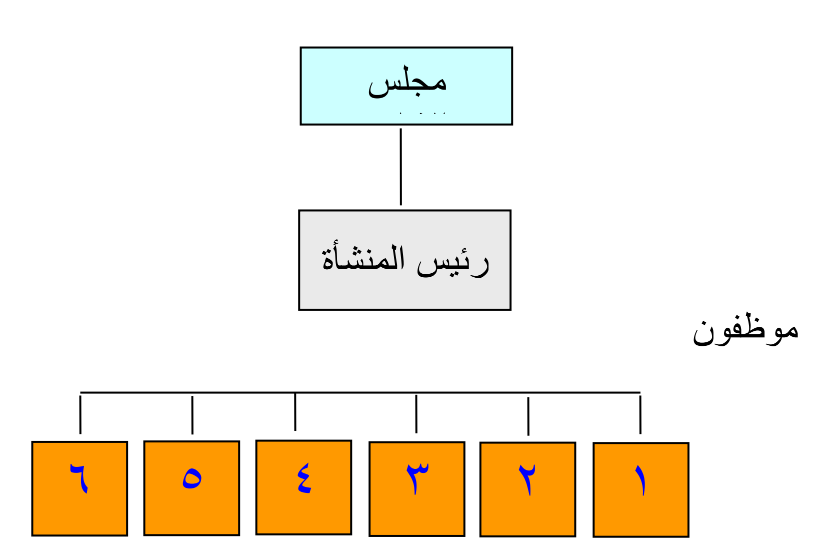
وفي هذه المرحلة يبدأ فريق من المديرين المتخصصين وظيفيًا يحلون محل رجل الأعمال (شكل ٧/١٣)، ولكي تنجح هذه المرحلة فإنها تحتاج إلى ضرورة تغيير الأسلوب الإداري لرئيس الشركة، خاصة إذا كان هو مؤسسها في المرحلة الأولى، فإذا لم يتم ذلك فلا جدوى من إضافة أعضاء جدد للفريق الإداري بالمنشأة، مهما كانت كفاءتهم.

ولقد لاحظ (تشاندلر) في دراسته أنه نادرًا ما يكون الفرد الذي ينشئ الهيكل التنظيمي الجديد ليتلاءم مع الاستراتيجية الجديدة هو نفس مؤسس الشركة؛ ولذلك فإن الانتقال من مرحلة لأخرى يكون عملية مؤلمة وشاقة، وتحتاج إلى جراحة جزئية.

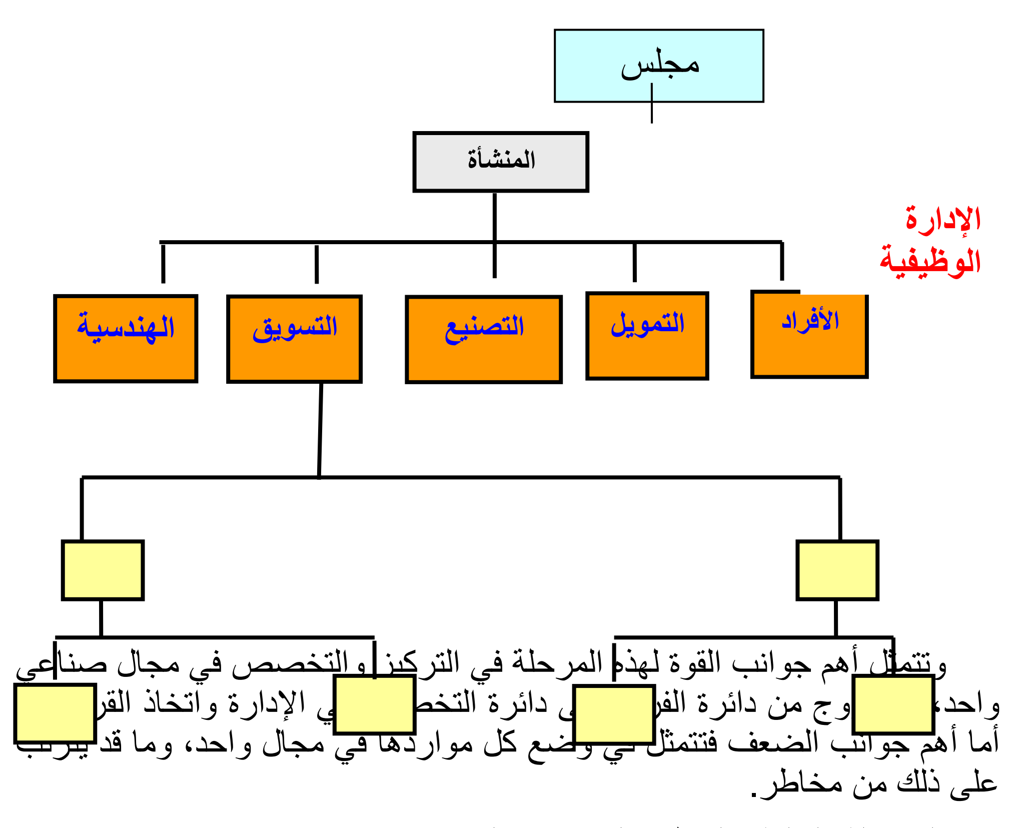
وتتجه استراتيجية المنشأة هنا إلى الحماية والدفاع، من خلال السيطرة على الصناعة التي تمارس فيها نشاطها، باستخدام التكامل الرأسي والتكامل الأفقي.

شكل رقم (٧/١٣) مراحل تطور المنشأة والهيكل التنظيمي

المرحلة الأولى: رجل الإعمال



المرحلة الثانية: التنظيم الوظيفي



وتتمثل أهم جوانب القوة لهذه المرحلة في التركيز والتخصص في مجال صناعي واحد، [illegible]وج من دائرة الفر[illegible] دائرة التخص[illegible]ي الإدارة واتخاذ القر[illegible] أما أهم جوانب الضعف فتتمثل في وضع كل مواردها في مجال واحد، وما قد يترتب على ذلك من مخاطر.

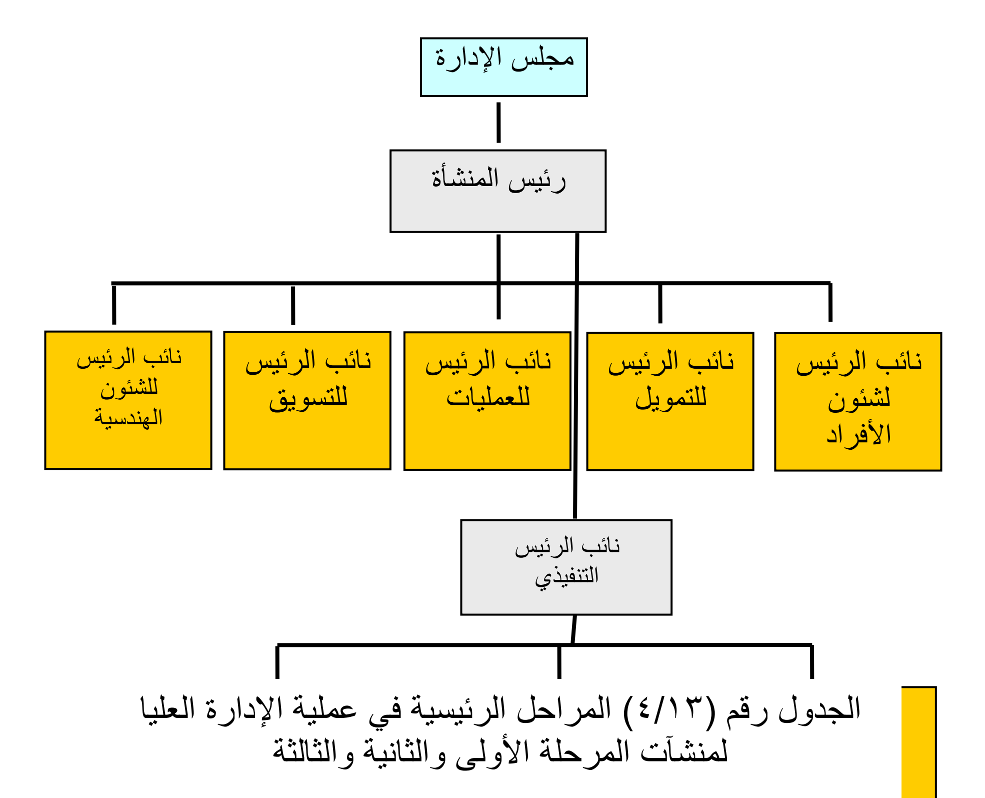
المرحلة الثالثة: التنظيم المتنوع واللامركزي:

وتركز المنشأة في هذه المرحلة على كفاءة العمليات الداخلية، وتحقق النمو من خلال تنويع خطوط منتجاتها، والتوسع الجغرافي (شكل ٧/١٣)، وتعمل على التنسيق بين أنشطة القطاعات المختلفة، عن طريق التركيز على أساليب التخطيط على مستوى المنشأة، وكذلك استخدام أدوات الرقابة التي تعتمد على النتائج، والتقارير دون التدخل المباشر في التفاصيل الخاصة بكل قطاع، ويلعب أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج هنا دورًا ملحوظًا لنجاح المنشأة.

وتمثل أهم جوانب القوة لهذه المرحلة في تمتعها بموارد كبيرة تكاد تكون غير محدودة، بينما يعتبر أهم جوانب ضعفها زيادة حجمها وتعقد العلاقات والعمليات بها، لدرجة تجعلها أقل قدرة على المرونة والحركة.

ومن أمثلة هذا النوع من المنظمات «جنرال موتورز»، «دى بونت»، «جنرال إليكتريك»، ويمكن أن نرى فروقًا أكثر تفصيلاً بين هذه المراحل، كما يوضحها جدول رقم (٤/١٣).

المرحلة الثالثة: التنظيم المتنوع واللامركزي



الجدول رقم (٤/١٣) المراحل الرئيسية في عملية الإدارة العليا لمنشآت المرحلة الأولى والثانية والثالثة

الوظيفة	المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
١-التقدير: المشكلات الرئيسية	يتعلق البقاء والنمو بمشكلات التشغيل القصيرة الأجل.	النمو والترشيد والتوسع في الموارد وإعطاء اهتمام كاف بمشكلات المنتجات.	الوكالة في الإدارة والاستثمار ومراقبة موارد كبيرة ومتنوعة ومتزايدة، من المهم أيضًا تشخيص مشكلات القطاعات واتخاذ إجراءات بشأنها.
٢ـ الأهداف	خاصة وذاتية	الأرباح والالتزام بالميزانيات الوظيفية وأهداف الأداء.	العائد على رأس المال المستثمر والأرباح والإيرادات لكل سهم.
٣-الاستراتيجية	ضمنية وذاتية واستغلال الفرص المتاحة كما يراها المدير المالك.	تحركات في النطاق الوظيفي وفي حدود سلعة واحدة بمعنى استغلال سلعة	النمو وتنويع المنتجات، واستغلال فرص الأعمال بشكل عام.

الوظيفة	المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
		أساسية واحدة أو مجال خدمة معينة.	
٤- التنظيم: المميزات الأساسية للهيكل التنظيمي	وحدة تنظيمية واحدة تدور حول رجل واحد.	وحدة تنظيمية واحدة مع وجود مجموعات وظيفية متخصصة.	مركز رئيسي عام يحتوى على وظائف استشارية متعددة ثم عدد من قطاعات الأعمال اللامركزية.
٥- أ- الرقابة والتقويم	رقابة ذاتية وشخصية ترتكز على نظام محاسبي بسيط والاتصالات والملاحظات اليومية.	تفوق مهمة الرقابة قدرة رجل واحد، يصبح من الضروري تقويم أعمال الإدارات الوظيفية، تبرز أنظمة الرقابة الرسمية.	نظام رسمي مركب يهدف إلى إجراء تقويم مقارن لمقاييس الأداء وبيان المشكلات وفرص وتقويم كفاءة مديري القطاعات.
٥-ب- مؤشرات الأداء الرئيسية	معايير شخصية، العلاقات مع المالك، كفاءة التشغيل، المقدرة على حل مشكلات التشغيل.	معايير وظيفية وداخلية مثل المبيعات والأداء مقارنة بتقديرات الميزانية وحجم المنشأة والمكانة داخل الجماعة والعلاقات الشخصية.. الخ.	تطبيق المزيد من المقارنات الموضوعية مثل العائد على الاستثمار ونسبة السعر للعائد والمبيعات والعائد وحصة السوق والإنتاجية والريادة السلعية وتنمية الأفراد واتجاهات الأفراد والمسئولية العامة.
٦-نظام المكافأة والعقاب	شخصي وذاتي وغير رسمي، يستخدم لتحقيق الرقابة وتوزيع الموارد المحدودة لتوفير الحوافز الشخصية للقائمين بالأداء الرئيسي.	أكثر وضوحًا عادة ما يرتكز على قدر أكبر من السياسات المتفق عليها عوضًا عن الأداء والعلاقات الشخصية.	توزيع أنواع مختلفة من المكافآت والعفويات بالعدل وعلى أسس رسمية منظمة تطبق نفس السياسات عادة على المجموعات المختلفة من المديرين والموظفين مع وجود بعض الاستثناءات للحالات الفردية.

ويمكن أن ننظر إلى مراحل التطور هذه من منظور دورة حياة التنظيم للحصول

على فهمٍ أفضل لتطور المنشآت، والذي يمكن تلخيص أهم ما يميز هذا المدخل من خلال الجدول رقم (٥/١٣)، مع ملاحظة أن المراحل الثلاثة الأولى، وهي المنشأة والنمو والنضج، تمثل ما سبق أن ذكرناه عن المراحل الثلاثة الخاصة بتطور المشروعات، والذي زيد هنا هما: مرحلة الانحدار، والتلاشي (الاختفاء أو الموت).

الجدول رقم ٥/١٣ دورة حياة التنظيم

	المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
الموضوع الرئيسي	المنشأة	النمو	النضج	الانحدار	الاختفاء والموت
الاستراتيجيات الشائعة	التركيز على قطاع سوق معين	التكامل الأفقي والرأسي	التنويع المتمركز والمنتشر	استراتيجية الربحية يعقبها الانكماش	التصفية أو الإفلاس
الهيكل التنظيمي الملائم	سيطرة مؤسس الشركة	التأكيد على الإدارة الوظيفية	اللامركزية في صورة مراكز ربحية أو استثمارية	جراحة هيكلية	تفكيك المنظمة

المصدر: المرجع السابق ص ٣٥٥

١٠/١٣ توظيف الأفراد المناسبين لتنفيذ الاستراتيجية:

إن تطبيق استراتيجية جديدة قد يتطلب في كثير من الأحيان تغيير في استخدام وتوظيف الأفراد، سواء كان ذلك من خلال تعيين أفراد جدد، أو ترقية أفراد أكفاء من داخل المنشأة لشغل المراكز الإدارية الجديدة التي تم استخدامها، من خلال اتباع استراتيجية للنمو والتوسع.

ولا شك أن نوعية المدير الاستراتيجي، وهو النقطة الحرجة في تطبيق الاستراتيجية، تتوقف على ظروف المنشأة والاستراتيجية التي تناسبها، كما يوضحها شكل رقم (٨/١٣)، والذي تم اقتباسه من مصفوفة الأعمال الخاصة بشركة «جنرال إليكتريك» (الداخلي والخارجي)، ومن ثم فإن تطبيق استراتيجية معينة غالبًا ما يترتب عليه تعيين أو ترقية أفراد مناسبين، وفصل آخرين.

شكل رقم ٦/١٣ الأنواع المختلفة من المديرين العاملين اللازمين لإدارة أنواع مختلفة من الأعمال الاستراتيجية

المركز التنافسي

مدى جاذبية الصناعة				
	مرتفع	الاستثمار والنمو بقوة / رجل أعمال ناضج	الاستثمار والنمو مع التدقيق في الاختيار / رجل أعمال ومخطط	السيطرة مع التأجيل والتخلص / رجل أعمال ذو خبرة في سياسة تصحيح المسار
	متوسط	الاستثمار والنمو مع التدقيق في الاختيار / مخطط محنك	الاهتمام بالإيرادات والحماية / مخطط للأرباح	الحصاد والتخلص / متخصص في تصحيح المسار
	منخفض	الاهتمام بالإيرادات والحماية / مدير محترف	الحصاد والتخلص / مدير خبير في خفض التكاليف	الحصاد والتخلص / خبير في تصفية الأعمال

SOURCE: Adapted from C.W. Hofer and M.J. Davoust, Successful Strategic management (Chicago: A.T. Kearney. Inc., 1977).pp. 45 and 82.

١١/١٣ التوجيه والقيادة:

إن التنفيذ الجيد للاستراتيجية يتوقف - بعد التوصل إلى توفير كل ما سبق من جهدٍ وخطوات - على دور عملية التوجيه والقيادة في توفير القدر المناسب من الدافعية، والرغبة لدى الأفراد حتى يتصرفوا بالأسلوب والطريقة المرغوبة.

فالمدير الاستراتيجي الفعال هو الذي يحسن فن التفويض للسلطات، ويجيد عملية التنسيق بين الجهود المختلفة لتحقيق الهدف الاستراتيجي، ويحسن استثارة الهمم واستنفار الطاقات البشرية لتحقيق المزيد من الإبداع، والابتكار، والإتقان في تطبيق الاستراتيجية.

فإن مجرد توظيف أفراد على درجة عالية من الكفاءة لا يضمن وحدة اتجاه المنظمة نحو التطبيق الفعال لاستراتيجياتها، وإنما يتطلب الأمر نظامًا جيدًا للتوجيه يقوم على الشورى والتحفيز، والتدريب المستمر، وزيادة دافعية الأفراد للانجاز، وتوفير مناخ عام مساعد على الابتكار والإنجاز، ولعل أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الجيدة لتحقيق ذلك.

١٢/١٣ الخاتمة:

تم في هذه الوحدة الوقوف على مرحلة مهمة من مراحل إدارة الاستراتيجية وهي مرحلة التطبيق، حيث تعرفنا على أهمية عملية التطبيق وأهم الضمانات العامة لنجاحها، ثم تعرضنا لمن يجب أن يقوم بالتطبيق، والأسلوب التغييري المناسب الذي يجب اتباعه، وكيف يمكن تحديد وصياغة الأهداف التشغيلية والسياسات، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية، ثم تناولنا الهيكل التنظيمي موضحين دوره في نجاح تطبيق الاستراتيجية، ثم تعرفنا على توظيف الأفراد المناسبين لتطبيق الاستراتيجية المناسبة، وأخيرًا نبهنا على أهمية وضرورة التوجيه الجيد للأفراد؛ من أجل استنفار هِمَمهم وطاقاتهم وتحفيزهم، لتحقيق المزيد من الإبداع والإتقان في تطبيق الاستراتيجية.

وأهم ما نود تذكير القارئ به ما يأتي:

١- أن التطبيق الملائم قد ينقذ استراتيجية تم صياغتها بطريقة غير جيدة.

٢- أن التطبيق السيئ قد يصيب الاستراتيجية الملائمة بالفشل الذريع.

٣- المشاركة في كافة مراحل صياغة وتطبيق الاستراتيجية من جانب الذين سوف يقومون بالتنفيذ من أهم وأكثر ضمانات نجاح عملية التطبيق.

٤- من المهم إعادة النظر في كافة نظم وسياسات المنشأة المختلفة قبل البدء في عملية التطبيق للتأكد من أنها لا تمثل أي عائق للتطبيق.

٥- ليس من الضروري أن يكون القائمون بتطبيق الاستراتيجية هم أنفسهم الذين قاموا بصياغتها.

٦- يمكن للمدير الاستراتيجي أن يتبع في تطبيق الاستراتيجية الجيدة أحد مدخلين وهما:

- دورة التغيير بالدفع أو دورة التغيير بالمشاركة.

٧- إن لكل من هاتين الدورتين محددات يجب مراعاتها عند اختيار أيهما لعملية التطبيق.

٨- يجب في هذه المرحلة القيام بالتحديد الجيد للأهداف التشغيلية وربطها باستراتيجية المنشأة وأهدافها الاستراتيجية.

٩- من مواصفات الأهداف التشغيلية الجيدة - بالإضافة لما سبق - أن تكون محددة، ومفهومة، وواقعية، ومتحدية وقابلة للقياس، ومقبولة لدى كافة الأفراد في التنظيم.

١٠- أن السياسة تعتبر توجيهات عامة لإرشاد القائمين بالتنفيذ في كافة المستويات الإدارية التالية لمستوى الإدارة العليا.

١١- أن السياسة الجيدة يجب أن تتصف بالوضوح، والتكامل، والشمول، والمرونة والاستقرار.

١٢- أن للسياسة الجيدة فوائد عدة، فهي تعتبر أداة للتنسيق، ووسيلة لتقليل انشغال المستويات الإدارية العليا في التفاصيل اليومية المتكررة، كما أنها تمثل نوعًا من الرقابة غير المباشرة على الأداء، وتساعد على سرعة اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية الدنيا.

١٣- تنقسم الموارد إلى موارد مالية، وموارد مادية، وموارد بشرية، وموارد تكنولوجية.

١٤- يجب عند تخصيص الموارد التخلص من الأسباب التي تؤدي إلى التخصيص غير الكفء.

١٥- يمكن تخصيص الموارد طبقًا لمنهج من أعلى لأسفل، أو من أسفل لأعلى والأفضل مراعاة الاثنين معًا.

١٦- يمكن اتباع منهج ذي أربع خطوات للوصول إلى التخصيص الكفء للموارد وهي:

- حصر كافة الموارد على مستوى المنظمة والتأكد من كفايتها.
- حصر التوزيع الفعلي للموارد في المنظمة.
- إعداد نموذج طلب تخصيص موارد لكل قسم أو إدارة يوضح الغرض منها.
- المقارنة بين المطلوب من الموارد والمتاح منها لكل قسم حتى يتم التخصيص الأمثل.

١٧- هناك هيكل تنظيمي عضوي وآخر ميكانيكي، ولكل منهما ظروف تتطلب وجوده.

١٨- أن الهيكل التنظيمي يعتبر متغيرًا تابعًا للاستراتيجية والأهداف والعمر والظروف البيئية المحيطة والتكنولوجيا المستخدمة.

١٩- أن تصميم الهيكل التنظيمي الفعال يعتبر أداة مهمة لتشجيع الابتكار والإبداع لتنفيذ الاستراتيجية.

٢٠- يمكن للشركات الكبرى أن تلجأ إلى فكرة وحدات الأعمال الاستراتيجية (SBU's) في تصميم هيكلها التنظيمي لتحقيق الفعالية في تطبيق الاستراتيجية.

٢١- أن الهيكل التنظيمي يتطور في شكل مراحل تتناسب مع التطور الاستراتيجي للمنشأة.

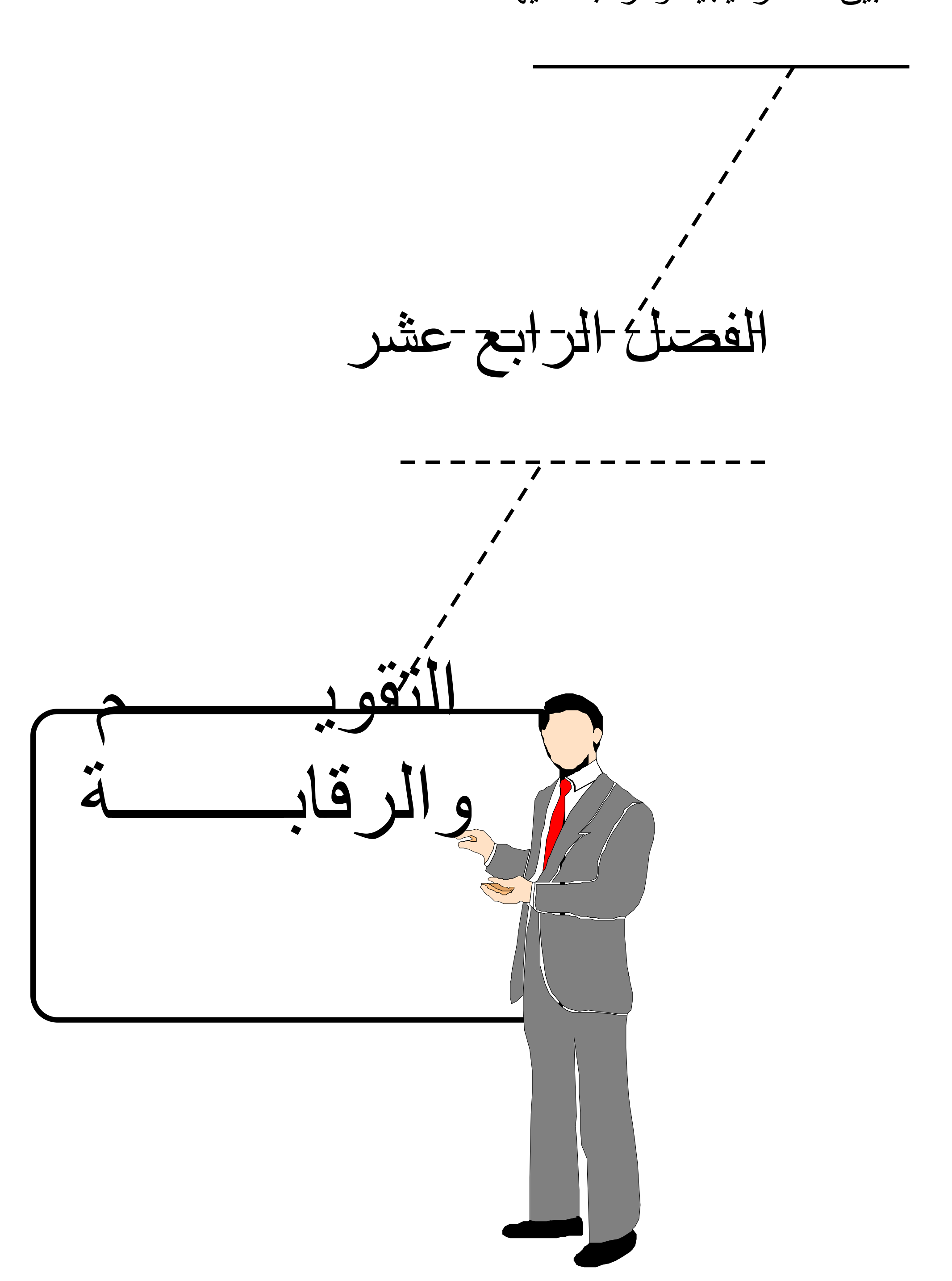
٢٢- على الإدارة الاستراتيجية أن تقوم بعملية التوظيف الكفء للموارد البشرية اللازمة لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ.

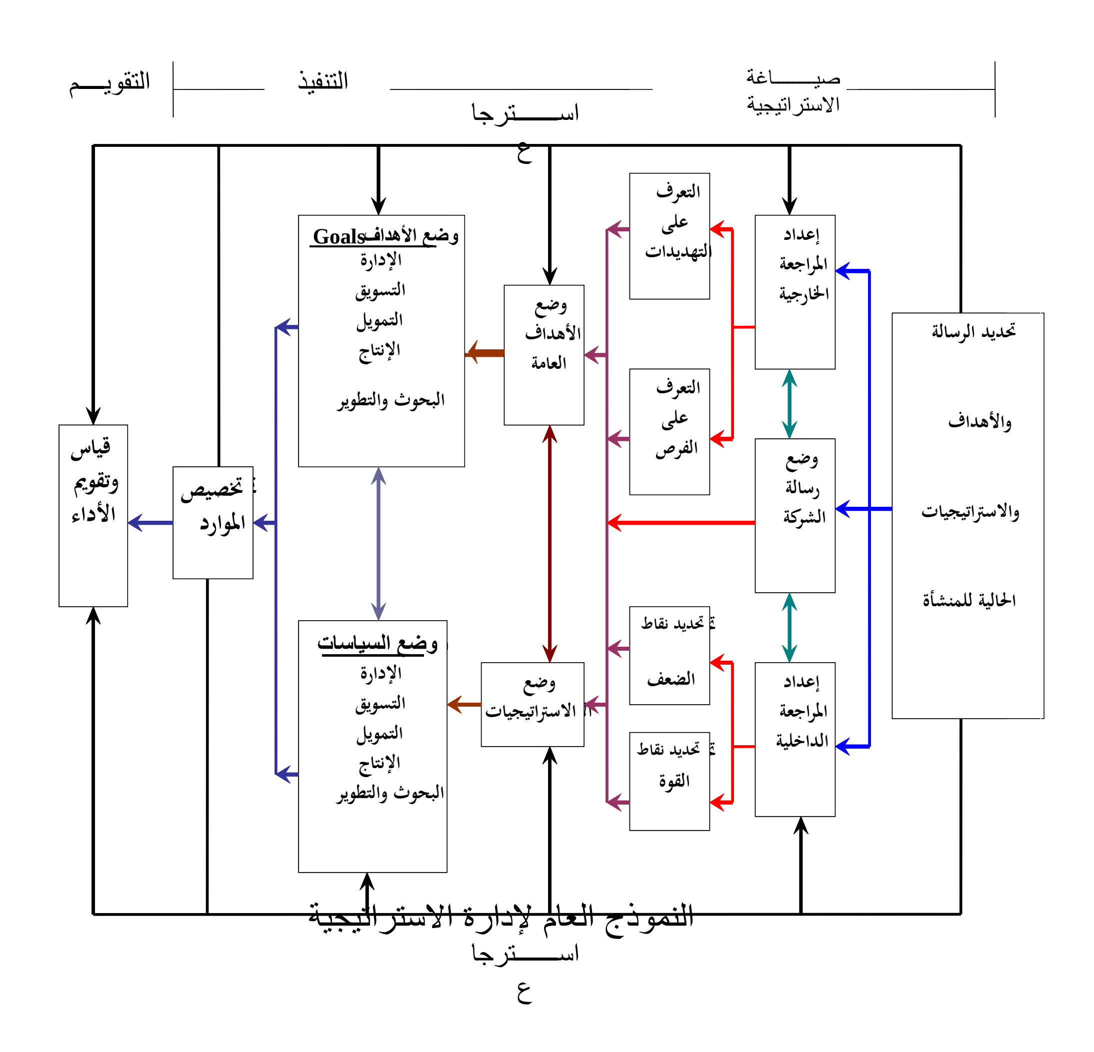
٢٣- وأخيرًا فإن من المهم أن تقوم الإدارة بالتوجيه المستمر والجيد للعناصر التي تم توظيفها؛ لضمان دفعها وتحفيزها للعمل بدرجة عالية من الحرص والإتقان والإخلاص لتطبيق الاستراتيجية.

* * *

الجزء الخامس

تطبيق الاستراتيجية والرقابة عليها

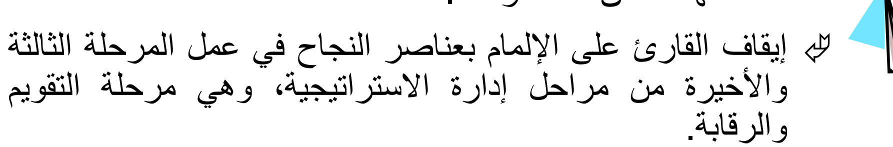




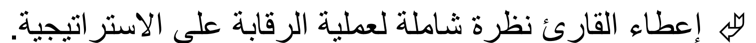
النموذج العام لإدارة الاستراتيجية

استراتيجيات

الهدف من هذه الوحدة:



- إيقاف القارئ على الإلمام بعناصر النجاح في عمل المرحلة الثالثة والأخيرة من مراحل إدارة الاستراتيجية، وهي مرحلة التقويم والرقابة.



- إعطاء القارئ نظرة شاملة لعملية الرقابة على الاستراتيجية.
- توضيح أهم المقاييس التي تتناسب مع الرقابة على الاستراتيجية، وكيف يمكنه استخدامها.

مكونات هذه الوحدة:

ولتحقيق هذه الأهداف تتكون هذه الوحدة من عدة موضوعات هي:

- نظم الرقابة الاستراتيجية.
- نظم الرقابة التشغيلية.
- مقاييس الأداء التنظيمي المختلفة.
- مواصفات نظام الرقابة الجيدة.

١/١٤ مقدمة:

بعد أن تم صياغة الاستراتيجية واستكملت كافة مقومات تنفيذها بنجاح، فإن من تمام الأمور أن يتم متابعة وتقويم تطبيق الاستراتيجية؛ للتأكد من أن كل شيء يسير على ما يرام.

وبالطبع

فإن جوهر عملية الرقابة والمتابعة هنا سوف يختلف في مفهومه وتركيزه عن ذلك المفهوم الشائع الذي ينظر لها باعتبارها عملية مقارنة بين ما تم تنفيذه وما كان مخططًا، وتحديد الانحرافات ومواجهتها.

فالاستراتيجية تستمر في التطبيق مدة ليست بالقصيرة، قد تصل في المتوسط إلى خمس سنوات، ومن هنا لن يكون من المجدي كثيرًا اتباع ذلك المنهج القويم والرقابة على الاستراتيجية.

وفي هذه الوحدة سوف نحاول أن نتعرف معًا على معالم تلك الرقابة التي تتناسب مع الاستراتيجية، بشقيها الاستراتيجي والتشغيلي؛ وذلك للإجابة على سؤالين مهمين هما:

١- هل تتحرك المنشأة في الاتجاه الصحيح؟

وهل الأشياء الأساسية في مكانها الصحيح؟

وهل الافتراضات التي افترضناها صحيحة؟

وهل الأشياء الحرجة التي كنا نحتاج إليها قد تم تنفيذها؟

وهل نحتاج لتعديد أو تغيير الاستراتيجية؟

٢- كيف نقوم بالتطبيق؟

هل نساير الأهداف والجداول المحددة؟

وما هو موقف التكاليف والإيرادات والتدفقات النقدية؟

وهل نحتاج إلى تغيير في العمليات؟

٢/١٤ نظم الرقابة الاستراتيجية Strategic Control

ويقصد بها نوع من الرقابة التوجيهية Steering control والتي يغطي نطاقها الزمني في العادة الفترة من بداية تنفيذ الاستراتيجية وحتى تحقيق النتائج المرجوة، والتي يحدث فيها كثير من التطورات والتغيرات في كافة المتغيرات التي تم بناء الاستراتيجية وتطبيقها بناء عليها.

ولذلك فإنه قد يترتب عليها تعديل في أي من هذه المتغيرات، سواء كانت متعلقة

بالاستراتيجيات أو الأهداف الاستراتيجية أو التشغيلية، بناء على ما أظهرته نتائج الرقابة أولاً بأول في المراحل التي تم الانتهاء منها.

وتتكون الرقابة الاستراتيجية من أربعة أنواع أساسية هي:

- الرقابة على الافتراضات الاستراتيجية Premise control
- الرقابة أثناء التنفيذ Implementation control
- المراقبة الاستراتيجية Strategic Surveillance
- مراجعة حذرة الظروف خاصةSpecial alert control

١/٢/١٤ الرقابة على الافتراضات الاستراتيجية:

إن أية عملية تخطيط تقوم على افتراضات واحتمالات حدوث هذه الافتراضات، ولما كانت إدارة الاستراتيجية تقوم في مرحلة الصياغة، وحتى الإعداد للتطبيق، على عدة افتراضات محتملة، وأن هذه الافتراضات قابلة للتغيير والتبديل من وقت لآخر، وبدرجات مختلفة؛ لذا كان من الواجب على المدير الاستراتيجي أن يهتم بمتابعة أية تغييرات يمكن أن تحدث في هذه الافتراضات الأساسية؛ حتى يمكن تعديل الاستراتيجية كاستجابة لها، وإلا فلا معنى لعملية إدارة الاستراتيجية من أصلها.

ومن أهم هذه الافتراضات التي يجب تحديدها مسبقًا، وتكليف من يقوم بتتبعها:

- العوامل البيئية.
- العوامل المتعلقة بالصناعة التي تعمل فيها المنشأة، مع مراعاة أن يعاد تقويم هذه العوامل بناء على ما يستجد من معلومات وإبلاغ إدارة الاستراتيجية لاتخاذ التعديل اللازم.

٢/٢/١٤ الرقابة أثناء تطبيق الاستراتيجية:

نظرًا لأن تطبيق الاستراتيجية يتم في شكل مراحل وخطوات على مدى فترات زمنية محددة وممتدة، فإنه من الضروري أن تمارس المتابعة لتقويم المراحل التي تحدث، والاستفادة من نتائج هذا التقويم في تعديل المراحل التي لم تنته بعد، وتحديد أثر ذلك على الاستراتيجية الكلية للمنشأة، ومدى حاجتها إلى التعديل وإعادة النظر، ويمكن الاستفادة في تحقيق هذه المرحلة بنوعين من الرقابة:

(أ) **مراقبة التهديدات الاستراتيجية التحذيرية** Monitoring strategy Thrusts

وذلك بتحديد العناصر الاستراتيجية إلى كمية في نجاح الاستراتيجية، وربطها بعوامل ومعايير أخرى يسهل رصدها (كالتكلفة، العائد، الوقت، الحصة السوقية.. الخ)، ثم تحديد النقطة التي لا يجب تعديها بأي حال من الأحوال.

(ب) **مراجعة العمد الأساسية للاستراتيجية** Milestone Reviews

حيث يتم تحديد أهم العمد الأساسية التي من خلالها يتم تقويم موقف الاستراتيجية من وقت لآخر بصورة شاملة، وتعديل اتجاه الاستراتيجية أو الاستمرار فيها، بناء على تاريخ هذا التقويم.

٣/٢/١٤ المراقبة الاستراتيجية Strategy Surveillance

إذا كان النوعان السابقان من الرقابة الاستراتيجية يركزان على نقاط محددة لإعادة تقويمها، فإن هذا النوع من الرقابة الاستراتيجية لا يرتبط بعوامل أو قيود محددة، وإنما قد صمم بدرجة أكثر مرونة واتساعًا لمراقبة أية أحداث من داخل أو من خارج المنشأة يمكن أن تحدث وتؤثر على إستراتيجيتها، سواء كان ذلك في شكل تهديد أو في شكل فرصة ساعة.

ولذلك فإنها تعتمد على الملاحظة الدقيقة، والإطلاع الواسع على الدوريات المتخصصة والصحف والمؤتمرات، ومتابعة الأحداث التي يمكن أن يكون لها علاقة من قريب أو من بعيد بالمنشأة واستراتيجياتها، كما حدث لأحد مديري مبيعات شركة IBM وهو يتصفح ذات يوم أحدث الصحف الخاصة بالمكتبات، حيث وقعت عيناه على مقالة تتحدث عن حجم العمليات الداخلية بالمكتبات، ومدى الحاجة إلى تحويلها آليًّا، فكانت هذه نقطة تحول لاستقصاء حاجة هذه السوق وإمكاناتها، وبالفعل تحولت إلى أكبر مساهم في مبيعات الشركة وتحسين حصتها السوقية.

٤/٢/١٤ مراجعة الظروف الحرجة الخاصة:

والهدف من هذا العمل إجراء نوع من المراجعة المتعمقة والسريعة الاستراتيجية المنشأة في حالة حدوث أي موقف فجائي غير متوقع، وتحديد أهم الانعكاسات الناتجة عن استراتيجية المنشأة، كما حدث مثلاً بالنسبة للثورة الإيرانية والشركات الأمريكية، أو سقوط الاتحاد السوفيتي وتفكك الكتلة الشرقية للشركات التي كانت تتعامل في هذا السوق، ويحتاج الأمر في هذه الحالة إلى ما يُسمى بفريق مواجهة الأزمات.

وعمومًا فإن الطرق الأربعة السابقة - رغم اختلافها - تتفق في غرض واحد، وهو تحديد ما إذا كان الاتجاه الأساسي للاستراتيجية يجب تعديله؟ أم لا؟

جدول ١/١٤

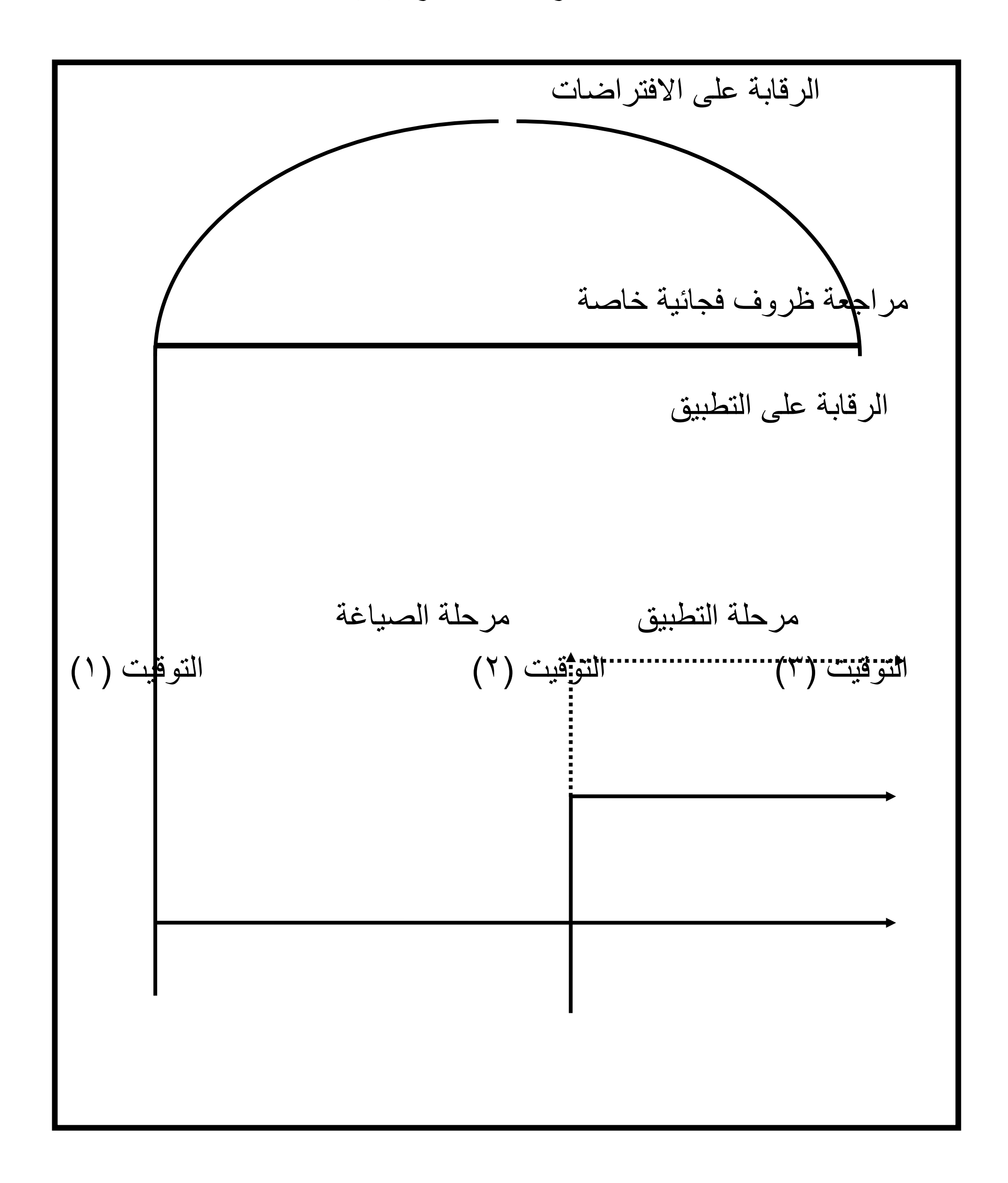
الخصائص الرئيسية لأنواع الرقابة الاستراتيجية

الخصائص الأساسية	نوع النظام الرقابي			
	الرقابة على الافتراضات	الرقابة أثناء التنفيذ	الرقابة الاستراتيجية	مراجعة الظروف الفجائية الخاصة
الرقابة	الفروض التي بنيت عليها الاستراتيجية	الأركان والتهديدات الاستراتيجية الأساسية	التهديدات والفرص المتحملة والمتعلقة بالاستراتيجية	حدوث أي حدث غير محتمل يمكن معرفته
درجة التركيز	عالية	عالية	منخفضة	عالية
المعلومات المتاحة				
درجة رسميتها	متوسطة	عالية	منخفضة	عالية
درجة مركزيتها	منخفضة	متوسطة	منخفضة	عالية
العوامل المستخدمة				
- بيئية	نعم	نادرًا	نعم	نعم
- صناعية	نعم	نادرًا	نعم	نعم
- عوامل خاصة بالاستراتيجية	لا	نعم	نادرًا	نعم
- عوامل خارجية	لا	نعم		

Source J.A. Pearce & R.B.Robinson, formulation and 1 implementation of competitive Strategy, (Illinois) Homewood: Richard Irwin Inly 1988) P. 413.

ويمكن لنا أن نصور العلاقة بين هذه الأنواع الأربعة للرقابة الاستراتيجية وبين مراحل إدارة الاستراتيجية كما يوضحها شكل (١/١٤).

المراقبة الاستراتيجية



شكل ١/١٤

Strategic Control Anew »Source: g Schreyoggy and H. Steinmann,
. Acdemyat management Revewlz, No. 1, 1987) P. 96«Perspective,

ويمكن لنا تصوير الإطار العام للرقابة الاستراتيجية في شكل (٢/١٦)، حيث يتم مراجعة الافتراضات الأساسية التي قامت عليها الاستراتيجية، من خلال مراجعة كل من مصفوفة تقويم العوامل الداخلية، ومصفوفة تقويم العوامل الخارجية، وذلك للتوصل إلى مصفوفة معدلة تعكس الموقف الفعلي الحالي للمنشأة.

وفي حالة التوصل إلى المصفوفة المعدلة يتم مقارنتها بالمصفوفة الموجودة، وتحديد درجة الانحراف بينهما إن وجدت، وهل هي جوهرية تستدعى التدخل لإحداث تعديل في الاستراتيجية، أم أن الأمر بسيط ولا يحتاج إلى تدخل يُذكر، مع مراعاة ظروف المنشآت المنافسة أيضًا، وأخذها في الاعتبار عند عميله التقويم وقبل اتخاذ أي إجراء تصحيحي.

شكل رقم ٢/١٤ الإطار العامل لتقييم الاستراتيجية

النشاط الأول: مراجعة الأساس الخاص بتكوين وبناء الاستراتيجية
- مراجعة وتقييم مصفوفة العناصر الداخلية - مراجعة وتقييم مصفوفة العناصر الخارجية
- مقارنة مصفوفة العناصر الداخلية بعد مراجعته بمصفوفة العناصر - مقارنة مصفوفة العناصر الخارجية بعد مراجعته بمصفوفة العناصر الخارجية الحالية.

هل توجد اختلافات حقيقية نعم

لا

النشاط الثاني: قياس الأداء التنظيمي

مقارنة الأداء المخطط بالأداء الفعلي من ناحية مدى التقدم في تحقيق الأهداف الفرعية قصيرة الأجل وكذلك تحقيق الأهداف الرئيسية طويلة الأجل

هل توجد اختلافات حقيقية نعم

لا

استمر في المسار الحالي

النشاط الثالث:

اتخاذ إجراء تصحيحي

وفي حالة ما إذا أوضحت مصفوفة تقييم العناصر الخارجية: (EFEM) (External Factor Evaluation Matrix) المعدلة أن هناك تغييرات جوهرية وحقيقية في الفرص المتاحة أمام المنشأة، وكذلك في التهديدات التي تواجه المنشأة، سواء في إحداهما أو في كليهما، فإن الاستراتيجية الحالية للمنشأة يجب أن يتم النظر إليها من خلال إعادة عمليات تكوين وبناء الاستراتيجية.

ومن المهم في هذه الحالة ملاحظة أن تغيير التوجه Reorientation الاستراتيجي يمكن أن يكون مناسبًا حتى في حالة ما إذا كان الأداء والتقدم الحالي نحو تطبيق أهداف المنشأة مرضيًا.

إن ذلك قد يكون صحيحًا لأن التغير الجوهري في العناصر الداخلية والخارجية، والتي تمثل الأساس للاستراتيجية الحالية، قد لا يمكن ملاحظة تأثيره في الأجل القصير، ومن ثم في النتائج الخاصة بالأداء والأهداف قصيرة الأجل، ومع ذلك فإن هذه التغييرات سيكون لها تأثير حقيقي على الأداء، وعلى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل، ومن ثم على الموقف الاستراتيجي التنافسي للمنشأة في مجال الأعمال.

إن أحد الفوائد الأساسية لعملية تقييم الاستراتيجية هي أن هذه العملية تسمح للمنشأة بإعادة النظر في اتجاه العناصر الخارجية، ومن ثم إمكان توقع التغيرات البيئية.

إن أهم جزء عند إعداد مصفوفة تقييم العناصر الخارجية المعدلة هو تحديد ما إذا كان موقف المنشأة قد تغير أم لا بالمقارنة مع منافسيها، إن ذلك الموقف يتحدد عند إعادة تحليل العناصر الخارجية، وبالتالي فإن هذا التحليل لابد وأن يحقق إجابة على أسئلة على نمط الأسئلة التالية:

١- كيف واجه المنافسون إستراتيجيتنا؟ وما هي ردود أفعالهم؟

٢- كيف قام المنافسون بتغيير استراتيجياتهم؟

٣- هل تغيرت العناصر الخاصة بنواحي القوة أو الضعف لدى المنافسين؟

٤- لماذا يقوم المنافسون بإجراء تغييرات على إستراتيجيتهم؟

٥- لماذا تكون بعض استراتيجيات المنافسين ناجحة، وبعض الاستراتيجيات الأخرى للمنافسين ليست ناجحة، وبنفس الدرجة؟

٦- ما مدى رضاء المنافسين عن موقفهم التنافسي الحالي، فيما يتعلق بحصتهم السوقية، وكذلك بموقفهم من حيث الربحية؟

٧- إلى أي مدى يمكن للمنافسين أن يتحملوا تغيير إستراتجيات قبل أن يقوموا بالرد على هذا التغيير؟

هذا ويوضح شكل رقم (٢/١٤) أيضًا أن هناك فحص ومراجعة مماثلة يجب أن تتم للعناصر الداخلية، والتي تحدد نواحي القوة والضعف الداخلي للمنشأة، واستخدمت كأساس لتحديد وصياغة الاستراتيجية الحالية للمنشأة.

وكما وضحنا في مراجعة العناصر الخارجية، فإننا هنا أيضًا نقوم بإعداد مصفوفة تقييم معدلة للعناصر الداخلية، ويلي ذلك مقارنة هذه المصفوفة المعدلة بالمصفوفة الأصلية؛ لمعرفة ما إذا كان هناك اختلافات جوهرية من عدمه، وهنا يتم اتباع نفس الخطوات السابقة، والخروج بأحد نتيجتين:

الأولى: في حالة حدوث اختلاف جوهري يتم اتخاذ إجراء تصحيحي طبقًا للنوع الاستراتيجي الحالي.

الثانية: في حالة عدم حدوث انحراف جوهري يتم الاستمرار في اتباع المسار الاستراتيجي الحالي.

ويوضح جدول رقم (٢/١٤) مثالاً لعملية المقارنة بين مصفوفة تقييم العناصر الداخلية الحالية، وبين مصفوفة تقييم العناصر الداخلية المعدلة لشركة Rich-hold Chemical Co..

ويوضح هذا التحليل أن هذه الشركة كانت ضعيفة داخليًّا خلال عام ١٩٨٢م، ولكنها أصبحت أكثر قوة خلال عام ١٩٨٢م، ومثلاً فقد تم اعتبار المشكلات المرتبطة بالتنظيم الداخلي كعنصر ضعف رئيسي (ترتيبها =١) في سنة ١٩٨٢م، بينما أصبح نفس العنصر (التنظيم الداخلي) عنصر قوة رئيسي (ترتيبها =٤) في سنة ١٩٨٣م.

جدول رقم (٢/١٤)
مصفوفة تقييم العناصر الداخلية
المصفوفة الحالية - مقابل المصفوفة المعدلة
لشركة Rich hold chemical Co.

العناصر الداخلية	تقييم ١٩٨٢م			تقييم ١٩٨٣م		
	الوزن	الترتيب	الوزن المرجح	الوزن	الترتيب	الوزن المرجح
- الإنتاجية	٠,١	١	٠,١	٠,١	٢	٠,٢
- التغيرات الإدارية	٠,٢	١	٠,٢	٠,٢	٤	٠,٨
- قيمة أسهم الشركة في البورصة	٠,١	٢	٠,٢	٠,١	٢	٠,٢
- العائد على الاستثمار	٠,٠٥	٢	٠,٠٥	٠,٠٥	٢	٠,١٥
- العائد على حق الملكية	٠,١	٢	٠,١	٠,١	٢	٠,٢
- البحوث والتطوير	٠,١٥	٤	٠,١٥	٠,١٥	٤	٠,٦
- خدمات المستهلكين	٠,٠٥	٤	٠,٠٥	٠,٠٥	٤	٠,٢
- الخبرة الفنية	٠,١	٤	٠,١	٠,١	٢	٠,٢٠
- جودة المنتج	٠,٠٥	٢	٠,٠٥	٠,٠٥	٢	٠,١٥
- سياسة توزيع الأرباح	٠,٠٥	٢	٠,٠٥	٠,٠٥	٢	٠,١
- نسبة الديون إلى حق الملكية	٠,٠٥	٢	٠,٠٥	٠,٠٥	٤	٠,٢
	١	-	٢,٤٥	١	-	٢,١٠

٣/١٤ نظم الرقابة التشغيلية **Operational control**

وتهدف هذه النظم للرقابة التشغيلية إلى متابعة وتقويم ما يحدث من تقدم في تحقيق الأهداف التشغيلية (أقل من سنة)، ومن هنا فهي تختلف عن نظم الرقابة الاستراتيجية التي تركز على التوجه الاستراتيجي العام للمنظمة في المدى الطويل (خمس سنوات فأكثر).

١/٣/١٤ خطوات عملية الرقابة التشغيلية:

كما يتضح من شكل رقم (٣/١٤) فإن خطوات الرقابة التشغيلية خمس خطوات هي:

١- تحديد مجال الرقابة.

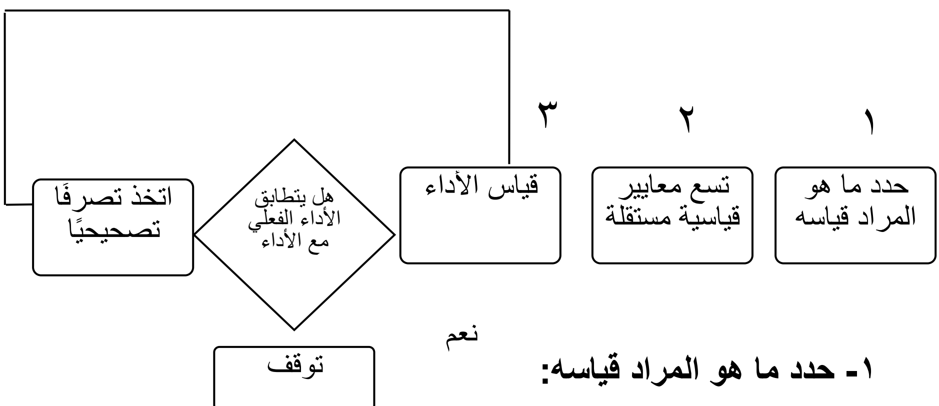
٢- وضع المعايير الرقابية المناسبة.

٣- قياس الأداء الفعلي.

٤- تحديد الانحرافات.

٥- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

الشكل رقم ٣/١٤ عملية التقويم والرقابة



١- حدد ما هو المراد قياسه:

ينبغي على أفراد الإدارة العليا والإدارة التنفيذية القيام بتحديد عمليات التنفيذ والنتائج المراد متابعتها وتقويمها - يجب توفر إمكانية قياس هذه العمليات والنتائج بشكل موضوعي وثابت - ينبغي أن يكون التركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية، وهي العناصر التي تمثل أكبر نسبة من الإنفاق أو أكبر عدد من المشكلات.

٢- وضع معايير للأداء:

تتكون معايير الأداء المستخدمة في قياس الأداء من تفاصيل الأهداف الاستراتيجية - تتمثل هذه المعايير في قياسات لنتائج الأداء المقبولة - يحتوى كل معيار عادة على مدى سماح، حيث تقبل الانحرافات الواقعة في داخله كنتائج مرضية - يمكن وضع هذه المعايير ليس للنتائج النهائية فقط ولكن أيضًا للمراحل الوسيطة في عملية الإنتاج.

٣- قياس الأداء الفعلي:

يجب إجراء القياس في أوقات محددة مسبقًا.

٤- قارن بين الأداء الفعلي والأداء المعياري:

تتوقف عملية القياس إذا وقع الأداء الفعلي داخل مدى السماح المحدد.

٥-اتخاذ تصرف تصحيحي:

يجب اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا وقع الأداء الفعلي خارج منطقة السماح المحددة، يجب في هذه الحالة تحديد ما يلي:

أ) هل نتج الانحراف عن تقلبات بالصدفة؟

ب) هل يتم تطبيق العمليات بشكل خاطئ؟

حـ) هل تتلاءم العمليات مع تحقيق المستويات المرغوبة؟

يجب اتخاذ الإجراءات اللازمة، ليس لتصحيح الانحراف فقط، لكن أيضًا لمنعه من الحدوث مرة أخرى.

يوضح نموذج الإدارة الاستراتيجية أن معلومات الرقابة والتقويم ترد إلى العملية الإدارية بأكملها لكي تستوعب ويستفاد منها - تتكون هذه المعلومات من بيانات الأداء وتقارير عن الأنشطة التي يتم تجميعها في الخطوة الثالثة في الشكل رقم (٣/١٤) المبين سابقًا.

ينبغي على الإدارة التنفيذية - إذا كان الأداء غير المرضي نتيجة لسوء استخدام عمليات الإدارة الاستراتيجية - أن تكون على علم بذلك؛ حتى يتسنى لها تصحيح أداء الموظف المعني، ولا حاجة هنا لإشراك الإدارة العليا، لكن ينبغي على أفراد الإدارة العليا والتنفيذية إذا كان الأداء غير المرضي ناتجًا عن هذه العمليات نفسها أن يكونوا على علم بذلك؛ لكي يمكنوا من إعداد برامج تنفيذ أو إجراءات جديدة.

٢/٣/١٤ أدوات الرقابة التشغيلية:

ويمكن استخدام العديد من الأدوات المساعدة في عملية الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية في هذه المرحلة، من أهمها: الموازنات، والجدولة، وعوامل النجاح الأساسية.

١- الموازنات:

والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال مثل:

موازنة الإيرادات، والموازنة الرأسمالية، وموازنة المصروفات أو الموازنة النقدية.

٢- الجدولة:

وذلك من خلال جدولة عمليات التنفيذ والأداء، وتحديد الوقت المناسب لكل مرحلة، والموارد المخصصة لها؛ فهي أداة مهمة لتخصيص الموارد المرتبطة بالوقت وترتيب توالي العمليات المرتبطة معًا بصورة واضحة، حيث يلعب الوقت دورًا أساسيًّا في نجاح الاستراتيجية.

٣- التركيز على عوامل النجاح الأساسية:

وذلك بعد اختيار أهم العوامل التي تعتبر أساسية لتحقيق النجاح الاستراتيجي مثل:

- تحسين الإنتاجية.
- زيادة الحصة السوقية.
- زيادة معدل العائد على الاستثمار.

- زيادة معدل العائد على السهم.
- تحسين الروح المعنوية للعاملين.
- تحسين جودة المنتجات.

حيث يجب ألا تغفل أعين المتابعة عن مثل هذه العوامل، وما قد يحدث فيها من تغير في أي اتجاه؛ لأن مثل هذا التغير سوف ينعكس بصورة ملحوظة على عملية تطبيق الاستراتيجية.

٤/١٤ مقياس الأداء التنظيمي:

إن أخطر خطوة في عملية الرقابة بشقيها الاستراتيجي والتشغيلي هو وضع المعايير المناسبة باعتبارها مقاييس للأداء الذي سوف يتم بناء عليها تقويم الأداء التنظيمي، والحكم على مدى كفاءته، ومن ثم وضع نظام التحضير المناسب للقائمين بعملية التنفيذ.

١/٤/١٤ المقاييس المالية:

والمشكلة التي غالبًا ما تحدث في هذا الصدد هي التركيز على المعايير قصيرة الأجل وسهلة القياس، ومن أشهرها المعايير المالية، مثل:

معدل العائد على الاستثمار، ومعدل العائد على السهم، وعلى حق الملكية، هامش الربح، معدل النمو.. الخ.

وبالرغم من سهولتها وبساطتها إلا أن هناك الكثير من المشكلات التي تصاحبها، ومن أهمها:

- أغلبها لأثر النواحي غير الكمية رغم أهميتها.
- تركيزها على المدى القصير.
- تتجه للماضي أساسًا.
- تأثرها بالطرق المحاسبية المختلفة.
- تأثرها كثيرًا بالحكم الشخصي.

ومن ثم فإنها لا تمثل إلا جزء من المقاييس أو المعايير التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق رقابة تعتبر شاملة ومتكاملة للاستراتيجية، خاصة وأن العناصر غير المالية (كالعناصر الإنسانية) تعتبر ذات تأثير كبير على نجاح أو فشل تطبيق استراتيجية المنشأة.

ومن هنا فإن على الإدارة أن تأخذ في الاعتبار المعايير والمقاييس غير المالية وتحددها بدقة، وتقوم باستخدامها بفعالية، سواء للتقويم الاستراتيجي أو للتشغيل، وسوف نعرض فيما يلي لأهم هذه المقاييس والمعايير.

٢/٤/١٤ مقاييس أصحاب المصانع:

إن أصحاب المصانع المختلفة المتعلقة بالمنشأة يهتمون بأدائها، ويستخدم كل فريق منهم المعايير الخاصة به لتحديد مستوى هذا الأداء، ويمكن أن نتعرف على مثل هذه المعايير كما يوضحها جدول (٣/١٤).

جدول ٣/١٤

المقاييس الخاصة بأصحاب المصالح المختلفة

فئة أصحاب المصالح	قياسات ممكنة على المدى القصير	قياسات ممكنة على المدى البعيد
العملاء	المبيعات (القيمة والكمية) العملاء الجدد عدد الاحتياجات الجديدة للعملاء التي تم توفيرها أو(محاولة توفيرها)	نمو المبيعات معدل دوران العملاء المقدرة على السيطرة على الأسعار
الموردون	تكلفة المواد الأولية زمن التسليم المخزون وفرة المواد الأولية	معدل النمو في تكاليف المواد الأولية معدل النمو في زمن التسليم معدل النمو في المخزون الأفكار الجديدة من قبل الموردين
الممولون	ربحية السهم سعر السهم في السوق عدد القوائم التي توصى بشراء أسهم الشركة العائد على الملكية	المقدرة على إقناع سوق الأوراق المالية باستراتيجية النمو في العائد على الملكية.
الموظفون	عدد الاقتراحات الإنتاجية عدد الشكاوى والتظلمات	عدد الترقيات من الداخل معدل دوران العمالة
الهيئة التشريعية	عدد التشريعات التي تؤثر على المنشأة العلاقات مع الأعضاء والمستشارين المهمين	عدد التعليمات الجديدة التي تؤثر في الصناعة نسبة حالات التعاون إلى حالات المنافسة
هيئات حماية المستهلك	- عدد الاجتماعات - عدد مرات تكوين الأحلاف - عدد المجابهات غير الودية - عدد القضايا المرفوعة	عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط هذه الهيئات عدد مرات المطالبة بالعون الصادرة من الهيئات
المدافعون عن البيئة	- عدد الاجتماعات - عدد الشكاوى المتعلقة بهيئة حماية البيئة. - عدد المجابهات غير الودية. - عدد مرات تكوين الائتلافات.	عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط المدافعين عن البيئة. عدد مرات المطالبة بالعون الصادرة عن المدافعين عن البيئة.

فئة أصحاب المصالح	قياسات ممكنة على المدى القصير	قياسات ممكنة على المدى البعيد
	- عدد القضايا المرفوعة.	

SOURCE: C.W. Hofer. «ROVA: A New Measure for Assessing Organizational Performance.»

٣/٤/١٤ مقاييس القيمة المضافة:

وترتكز هذه القياسات الجديدة كما يوضحها جدول (٤/١٤) على القيمة المضافة، حيث يتم قياس ما تقدمه المنشأة للمجتمع بشكل مباشر وصافٍ.

جدول ٤/١٤
ثلاثة مقاييس جديدة لأداء المنشأة

خصائص الأداء	بعض القياسات التقليدية	القياسات الجديدة المقترحة
النمو الكفاءة	قيمة المبيعات، كمية المبيعات، قيمة الأصول. الربح الإجمالي، صافي الأرباح، نسبة صافي الأرباح إلى قيمة المبيعات	القيمة المضافة * العائد على القيمة المضافة +
استغلال الأصول	العائد على الاستثمار، العائد على رأس المال، نصيب السهم في الإيرادات.	نسبة العائد على القيمة المضافة إلى العائد على الاستثمار.

(*) القيمة المضافة = قيمة المبيعات - تكلفة المواد الأولية والأجزاء المشتراه

$$\frac{\text{صافي الأرباح قبل الضرائب (+) العائد على القيمة المضافة}}{\text{القيمة المضافة}} = \times ١٠٠\%$$

SOURCE: C.W. Hofer. «ROVA: A New Measure for Assessing Organizational Performance».

عن: توماس وهيان، وديفيد هنجر، مرجع سابق، ص ٣٧٧

٤/٤/١٤ مقاييس تقويم أداء الإدارة العليا:

يجب على مجلس الإدارة - كما هو موضح في الشكل رقم (٥/١٦) - أن يُقوِّم الإدارة العليا، ليس فقط على أساس العائد، بل أيضًا على أساس عوامل تتعلق بممارسة الإدارة الاستراتيجية؛ هل قام فريق الإدارة العليا بوضع أهداف معقولة على الأمدين: البعيد والقريب؟ هل عمل هذا الفريق عن قرب مع الإدارة التنفيذية لرسم خطط تنفيذ وجداول زمنية وميزانية واقعية؟ هل أعدت الإدارة العليا ونفذت مقاييس مناسبة لأداء المنشأة والقطاعات بغرض مراجعة النتائج والرقابة؟ هل قدمت الإدارة إلى مجلس الإدارة معلومات كافية عن أداء المنظمة قبل اتخاذ القرارات الهامة؟ فيجب إثارة هذه الأسئلة وغيرها بواسطة مجلس الإدارة العليا.

يتم تحديد العناصر التي يستخدمها مجلس الإدارة لتقويم الإدارة العليا على أساس الأهداف المتفق عليها بين المجلس وأعضاء الفريق الإداري ويجب إدراج تحسين العلاقات مع المجتمع المحلي وتحسين عوامل الأمان في عملية التقويم إذا تم اختيار هذه العناصر ضمن الأهداف المقررة للعام القادم أو الأعوام الخمسة القادمة، كما يجب - بالإضافة إلى ذلك - إدارة عوامل أخرى تؤثر في الربحية، مثل حصة السوق، وجودة المنتج، وكثافة الاستثمار.

جدول ١٤ ـ ٥

قائمة تسجيل لتقويم الإدارة العليا

قائمة تسجيل عامة	جيد	مقبول	ضعيف
▪ العائد على رأس المساهمين ▪ العائد على المبيعات ▪ إدارة أصول المساهمين ▪ إقامة هيكل تنظيمي جيد ▪ تطوير وإعداد الخلفاء الذين سيحلون محل المديرين الحاليين ▪ تطوير منتجات تتمتع بحقوق الملكية ▪ تطوير الروح المعنوية في المنظمة ▪ تطوير صورة ايجابية للمنشأة ▪ تطوير إمكانية النمو ▪ حصة المنشأة في سوق الصناعة مقسمة إلى قطاعات ▪ التخلص من الاستثمارات ▪ الاقتناء ▪ تطبيق البحث والتطوير ▪ تطبيق الهندسة والتقنية النشاط الدولي			

SOURCE: E.Mc Sweeney. A Scorecard for Rating Management. Business Week (June 18. 1974). P. 15.

نقلاً عن توماس وهيلين، وديفيد هجر، مرجع سابق، ص ٣٨٠

١٤-٤-٥ تقويم أداء وحدة الأعمال الاستراتيجية:

كما سبق أن ذكرنا في الوحدة السابقة، فإن أحد الأشكال التنظيمية الناجحة في الشركات الكبرى، هو فكرة وحدة الأعمال الاستراتيجية، وفي هذه الحالة يكون من الضروري أن تتم عملية التقويم على مستوى هذه الوحدات بصورة متعمقة ومن عدة زوايا، وباستخدام مقاييس ومعايير مناسبة مثل:

- معدل العائد على الاستثمار.
- ونسبة الربح.
- ومعدل دوران الأصول.
- والحصة السوقية.
- معدل نمو المبيعات.
- ومعدل نمو السوق.

وحتى يمكن أن يتم تقويم أداء واحدة الأعمال الاستراتيجية بشكل شامل ومن كافة الزوايا، يمكن الاستعانة في ذلك بعدد من الأسئلة، مثل هذه المجموعة من الأسئلة التي استخدمتها شركة نورثون لتقويم وحدات الأعمال الاستراتيجية لديها، ونوردها فيما يلي:

تقديم وحدة أعمال استراتيجية:

- كيف تساهم هذه الوحدة في النظام الكلي للمنشأة؟
- هل تساعد في تحقيق التوازن الإجمالي؟
- هل تزيد الوحدة أو تقلل من طبيعة النشاط الدوري للمنشأة؟
- ما هي علاقة الوحدة بالتقنيات والعمليات وأجهزة التوزيع الخاصة بالمنشأة؟
- ما هو مدى نجاح الوحدة كمنافس؟
- كيف يقدرها العملاء والمنافسون؟
- هل تساعد الوحدة على تحسين أو الإضرار بسمعة المنشأة في سوق الاستثمار؟
- ما هي مهمة الوحدة وأسلوب عملها من حيث استراتيجية البناء أو الصيانة أو الحصاد؟
- هل إستراتيجيتها الحالية مناسبة؟
- هل يمكن أن تربح؟ وكيف؟
- لماذا إذا حدث تغيير في الاستراتيجية أو الأداء منذ المراجعة السابقة، حدث هذا التغيير؟
- على أي شيء يدل هذا التحليل فيما يتعلق بربحية هذه الوحدة، مقارنة بمثيلاتها من وحدات الأعمال؟

١٤-٤-٦ مراكز المسئولية:

يمكن وضع أنظمة الرقابة لمتابعة وظائف أو مشروعات أو قطاعات معينة، تُستخدم الميزانيات عادة للرقابة على المؤشرات المالية للأداء، وتُستخدم مراكز المسئولية لعزل وحدة بذاتها لكي يتسنى تقويمها بمفردها وبمعزل عن باقي المنشأة، ويرأس وحدة المسئولية مدير مسئول عن أدائها، تستخدم الوحدة موارد (تقاس في شكل تكاليف) لإنتاج خدمة أومنتج(يقاس في شكل كمية أو إيرادات) وهناك خمسة أنواع رئيسية من مراكز المسئولية يتم تحديدها على أساس الأسلوب المتبع في قياس الموارد والخدمات والمنتجات بواسطة نظام الرقابة في المنشأة:

(أ) مراكز التكلفة النمطية:

يتم حساب التكاليف النمطية لكل عملية، وهي تستخدم أساسًا في مصانع الإنتاج، على أساس البيانات التاريخية، من أجل تقويم أداء المركز يتم ضرب التكاليف النمطية الكلية في عدد الوحدات المنتجة؛ للحصول على التكلفة المتوقعة للإنتاج، ثم يقارن الناتج بالتكلفة الفعلية للإنتاج.

(ب) مراكز الإيرادات:

يقاس الإنتاج عادة في شكل قيمة أو كمية المبيعات، بصرف النظر عن تكلفة الموارد المستعملة (مثل الرواتب)، يتم الحكم إذن على المركز من حيث الفعالية وليس الكفاءة.

تحدد فعالية منطقة البيع - على سبيل المثال - بمقارنة المبيعات الفعلية بالمبيعات المتوقعة أو بمبيعات العام السابق، لا تدخل الأرباح لأن إدارة المبيعات لا سيطرة لها على تكلفة المنتجات المبيعة.

(جـ) مراكز التكلفة:

تقاس الموارد بقيمتها النقدية، بصرف النظر عن تكلفة الخدمة أو السلعة.

تعد الميزانيات إذن على أساس المصروفات التي يمكن حسابها مقدمًا، بالإضافة إلى المصروفات الاختيارية، تنشأ مراكز التكلفة عادة في إدارات الشئون الإدارية والخدمات والبحوث، تنفق المنظمة أموالاً على هذه الإدارات في حين أنها لا تساهم في الإيرادات إلا بطريق غير مباشر.

(د) مراكز الأرباح:

يُقاس الأداء على أساس الفرق بين الإيرادات (وهي مقياس للإنتاج) وبين المصروفات (وهي مقياس للموارد)، ينشأ مركز الأرباح عادة عندما يتوفر لدى الوحدة التنظيمية السيطرة على كل من الموارد والإنتاج، سواء في صورة منتجات أو خدمات، يمكن بواسطة إنشاء هذه المراكز تنظيم المنشأة على شكل قطاعات مستقلة يتخصص كل منها في خط منتجات معين، يعطى مدير كل قطاع الاستقلال الكافي

لتمكينه من المحافظة على مستويات مرضية للأرباح، يمكن جعل بعض الوحدات التنظيمية التي لا ينظر إليها عادة على أنها مستقلة بغرض تقويم مراكز الأرباح، يمكن على سبيل المثال تحويل إدارة الإنتاج من مركز تكلفة معيارية (مركز تكلفة) إلى مركز أرباح عن طريق السماح لهذه الإدارة بتقاضي سعر تحويلي لكل سلعة «تبيعها» لإدارة المبيعات، يُشكِّل الفرق بين التكلفة لإنتاج الوحدة وسعر التحويل المتفق عليه صافي الأرباح لكل وحدة.

(هـ) مراكز الاستثمار:

يُقاس أداء مراكز الاستثمار، كما هو الحال في مراكز الأرباح، على أساس الفرق بين الموارد وبين الخدمات أو المنتجات، يتجاهل تقويم أداء القطاعات في المنشآت الصناعية على أساس الأرباح فقط حجم الأصول المستغلة في كل قطاع، حيث تحتاج هذه القطاعات عادة إلى كثير من الأصول الثابتة، مثل الآلات والمعدات والمباني لصنع منتجاتها، يحقق - على سبيل المثال - قطاعان في منشأة واحدة نفس الأرباح لكن يمتلك واحد منهما مصنعًا قيمته ثلاثة ملايين دولار، في حين يمتلك الآخر مصنعًا قيمته مليون دولار فقط، الأرباح واحدة في القطاعين، لكن من الواضح أن أحدهما أكثر كفاءة من الآخر: ينتج المصنع الأصغر عائدًا أكبر للمساهمين على رأسمالهم المستثمر.

يمثل العائد على الاستثمار أكثر الأدوات شيوعًا لقياس أداء مراكز الاستثمار، هناك مقياس آخر يُسمى فائض الدخل، ويحسب بواسطة طرح مصاريف الفوائد من صافي الدخل، تحسب هذه الفوائد على أساس الفوائد التي تدفعها المنشأة للدائنين والمتعلقة بالأصول المستخدمة، ويمكن حسابها أيضًا على أساس الدخل الذي كان من الممكن الحصول عليه إذا ما قامت المنشأة باستثمار نفس هذه الأصول في مجال آخر.

ذكر سلون أن مفهوم العائد على الاستثمارات كان عاملاً مهمًا في تمكن شركة «جنرال موتورز» من ممارسة الرقابة الدائمة على المنشأة، يتناسب مع كونها منظمة لا مركزية.

وفي ختام هذه المجموعة من المقياس نود أن نشير إلى أن المجلات والصحف الاقتصادية والمالية المتخصصة تسعى إلى تقويم وتصنيف الشركات الكبرى في العالم وفي بلد معين، وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية.

وعلى سبيل المثال فإن مجلة Fortune تصدر كل عام في مايو ويونيو توصيفًا لألف شركة كبرى في العالم، ولخمسين شركة كبرى على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تقوم في هذه الإصدارات ترتيب أفضل وأسوأ أداء بالنسبة لعناصر معينة، مثل:

- العائد على الاستثمار.
- حجم المبيعات.

- الربحية.

وفي إصداراتها خلال شهر يناير تقوم Fortune بتقييم الشركات في خمس وعشرين صناعة مختلفة، ويتم لهذا الغرض استخدام ثمانية معايير مختلفة تشمل:

١- جودة الإدارة.

٢- الابتكار.

٣- جود السلعة والخدمات.

٤- قيمة الاستثمارات طويلة الأجل.

٥- السمعة المالية.

٦- الاستقرار النسبي.

٧- القدرة على جذب الأشخاص الموهوبين وتدريبهم والاحتفاظ بهم.

٨- كفاءة استخدام أصول المنشأة.

ونقدم هنا مثالاً للتقييم الذي قدمته Fortune سنة ١٩٨٥م للمنشأة الأمريكية العاملة في أربعة صناعات، ويوضح جدول (١٤-٦) هذا التقييم.

ويوجد مصدر آخر ممتاز للبيانات التي يمكن أن تُستخدم في تقييم البيانات في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي نأمل وجود مثله هنا في جمهورية مصر العربية، ويطلق على هذا الإصدار ما يعرف بإصدار Forbs، وفي إصدار يناير والذي يسمى التقرير السنوي للصناعة الأمريكية The Annual Report on American industry يتم تقييم تفصيلي مكثف لمئات من الشركات الأمريكية في مختلف الصناعات.

جدول رقم ١٤-٦

تقييم Fortune للشركات بأربع صناعات رئيسية مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية:

١- صناعة الملابس:

أوضح التقييم أن شركة Levi Strauus والتي لم توفق في اختيار أسواق جيدة بدلاً من أسواق ملابس الجينز، والتي أصابها الانحدار، قد انحدرت من حيث المرتبة أو الدرجة إلى المرتبة الرابعة، وقد تركت المرتبة الأولى، ويوضح التقييم أيضًا أن الشركة التي أصبحت تحتل المركز الأول هي شركة VF»» وهي الشركة التي كانت الثانية في الترتيب العام الماضي بعد Leve Strauss.

الترتيب السنة	الترتيب السنة	الشركات	الدرجة
١	٢	VF	٧,٢
٢	٣	Hartmarx	٧,١٣
٣	—	Oxford Industries	٦,٦٨
٤	٤	Interco	٦,٦٣
٥	١	Levi Strauss	٦,٦٣
٦	٥	Warnaco	٦,٦٢
٧	٦	Cluett Peabody	٦,٤٢
٨	٩	Gulf & Western Industries	٦,٠٤
٩	١٠	Kellwood	٥,٧٥
١٠	٨	Blue Bell	٥,٦٥

تابع جدول رقم (٦/١٤)

٢- صناعة المشروبات:

أوضح التقييم أن شركة «كوكا كولا» أكبر الشركات في مجال إنتاج المشروبات قد احتلت المرتبة الأولى بدلاً من شركة Anheuser - Busch وقد تقدمت شركة «Coca - Cola» في جميع معايير التنظيم عدا المعيار الخاص بجودة الإدارة، والذي حصلت فيه على المركز الثاني بعد شركة Anheuser - Busch أما شركة Pepsi co فبالرغم من تحسين الدرجة الخاصة بها إلا أنها لا زالت في المركز الثالث.

الترتيب		الشركات	الدرجة
السنة	السنة		
١	٢	Coca Cola Anheuser - Busch	٨,٢٤
٢	١	Pepsi.co	٧,٩٦
٣	٣	MEI	٧,٢٧
٤	—	General Cinema	٧,٠٦
٥	٧	Joseph E. Seagram & Sons	٧,٠٢
٦	٥	Brown - Forman	٦,٧٨
٧	٦	G. Heileman Brewing	٦,٤٧
٨	٤	Adolpe Coors	٦,٤٥
٩	٩	Pabs Brewing	٥,٨٧
١٠	١٠		٤,٥٩

تابع جدول رقم (١٤ / ٦)

٣- الصناعات الكيماوية:

أعد هذا التقييم قبل أن تحدث الكارثة الخاصة بتسرب الغاز في الهند بمصانع شركة «Union Carbide» هذا وقد احتلت شركة Du Pont المركز الأول؛ وذلك كنتيجة لاحتلالها المركز الأول بالنسبة لجميع معايير التقييم، فيما عدا المعيار الخاص باستخدام الأصول.

الترتيب		الشـــــركات	الدرجـــة
السنـة	السنـة		
١	١	DU Pont	٧,٤٧
٢	٢	Monsanto	٦,٨٨
٣	٣	Dow Chemical	٦,٧١
٤	٤	Hercules	٦,٣٩
٥	٦	American Cyanamid	٦,١٨
٦	٧	W.R. Grace	٥,٧٨
٧	٥	Union Carbide	٥,٦٨
٨	–	Williams Cos	٥,٣٩
٩	١٠	Celanese	٥,٣٣
١٠	–	National Distiller	٥,١٨

تابع جدول رقم (١٤ / ٦)

٤- البنوك التجارية:

أوضحت نتائج التقييم أن بنك P.MorganJ هو أكثر البنوك التجارية ربحية، وقد احتل هذا البنك المركز الأول بالنسبة لجميع المعايير المختلفة، فيما عدا معيارين أساسيين هما: الابتكار، والمسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي، وقد احتلت مجموعة iticorp المركز الثاني كنتيجة للسمعة المالية الحسنة، واحتل بنكBank American المركز السابع بدلاً من السادس نتيجة للتقصير في المسئولية تجاه المجتمع.

الترتيب		الشركات	الدرجة
السنة	السنة		
١	١	J. P. Morgan	٧,٤٩
٢	٢	Citicorp	٧,٢٩
٣	٣	Security Pacific	٧,٠٤
٤	٤	Bankers Trust Newyork	٦,٥٦
٥	٥	First Interstate Bancorp	٦,٠٧
٦	٦	Chemical New york	٥,٩٠
٧	٧	Bank America	٥,٤٦
٨	٨	Manufactures Hanover	٥,٣٩
٩	٩	Chase Manhatten	٥,٣٩
١٠	١٠	Continental Hlinois	٢,٥٨

٥-١٤ متطلبات ومواصفات نظام الرقابة الفعال للاستراتيجية:

حتى يكون نظام الرقابة على الاستراتيجية فعالاً وذا جدوى حقيقية، يجب أن يراعي عدة متطلبات ومواصفات مهمة، أهمها:

١- أن يكون اقتصاديًّا.

٢- أن تكون ذات معنى.

٣- في الوقت المناسب (الفورية).

٤- واقعية وتعكس الحقيقة.

٥- علاجية (شكل القيام بالإجراءات المناسبة).

٦- أن تبتعد عن مقاطعة اتخاذ القرارات.

٧- البساطة والبعد عن التعقيد.

٨- المرونة.

٩- يكسر اقتناع المشاركين به وفهمهم له.

١٠- يتناسب مع ظروف كل منشأة، فليس هناك نظام رقابة نمطي يصلح لجميع المنظمات في جميع الظروف، ولا للمنظمة الواحدة في جميع الأوقات.

١٤-٦ الخاتمة:

تم في هذه الوحدة التعرض لعملية تقويم ومتابعة الاستراتيجية بمفهومها الشامل، حيث تعرفنا على أن هناك نوعين مهمين لرقابة الاستراتيجية، وهما:

- نظم الرقابة الاستراتيجية.
- ونظم الرقابة التشغيلية.

مع ضرورة التنبيه على الجميع والتكامل بين الاثنين، حيث كثيرًا ما يتم التركيز على نظم الرقابة التشغيلية، وإهمال جانب الرقابة الاستراتيجية.

ثم تعرفنا بعد ذلك على أهم المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس الأداء، بحيث تراعي الجمع بين النوعين السابقين من نظم الرقابة ومن هذه المقاييس:

- مقاييس مالية.
- مقاييس خاصة بأصحاب المصالح المختلفة.
- مقاييس القيمة المضافة.
- مقاييس تقويم أداء الإدارة العليا.
- مقاييس تقويم أداء وحدة الأعمال الاستراتيجية.
- مقاييس خاصة بمراكز المسئولية المختلفة.

ثم تعرضنا بعد ذلك لأهم المواصفات الضرورية لنظام الرقابة الاستراتيجي الجيد.

إرشـــــــادات
لعمل الأبحـــاث



مقدمه إرشاديه لتحليل الحالات:

يوجد لكل باحث ستة معاونين مخلصين:

- ماذا؟ - لمـاذا؟
- متى؟ - كيف؟
- أين؟ - مـن؟

تستخدم الحالات الواقعية للشركات في التدريب على التحليل الاستراتيجي، وإكساب بعض الخبرة في مهام صناعة وتطبيق الاستراتيجية.

تبدأ الحالة بالأحداث والظروف التنظيمية المحيطة بموقف إداري معين؛ مما يضع القارئ في الأحداث ويجعله معتادًا عليهم بكل الظروف المتعلقة.

يمكن أن تركز الحالة على الصناعة ككل، أو منظمه مفردة، أو جزء من المنظمة، ويمكن أن تكون هادفة أو غير هادفة للربح.

إن جوهر دور محلل الحالة هو تشخيص وتقييم الموقف الموصوف بالحالة، ثم تقديم التوصية المناسبة.

تمنح الحالات خبرة عملية من خلال:

- التعرض لصناعات ومنظمات ومشكلات إستراتيجيه متنوعة بشكل أوسع نطاقًا.
- تقمص الدور الإداري وعدم الاكتفاء بالبقاء كمشاهد (زيادة فهم ما يجب أن يفعله المديرون، وما لا يجب فعله أثناء قيادتهم العمل إلى النجاح).
- اختبار كيفية تطبيق أدوات وتقنيات الإدارة الاستراتيجية (بناء مهارات تقييم مصادر قوى وضعف المنظمة، وإدارة التحليل الاستراتيجي في المواقف التنافسية والصناعات المختلفة).
- الإتيان بخطط أداء إداريه نشطة للتعامل مع القضايا الاستراتيجية التي يتم تناولها (الحصول على تدريب قيم في التعرف على القضايا الاستراتيجية، وتقييم البدائل الاستراتيجية، وصياغة الخطط).

إعداد تحليل حالة:

بسبب التنوع الكبير في مشكلات الإدارة ومواقف الشركات، مما لا يجعل أي طريقة واحدة ميكانيكية في التحليل تعمل دائمًا ؛ لذا لا يسعنا سوى تقديم خطوط إرشادية ونصائح عامة:

الخطوات:

١- التعرف مبدئيًا: يجب تشخيص المشكلات الرئيسية والقضايا الاستراتيجية للصناعة أو المنظمة أو الوحدة موضوع الحالة - يجب التأكد من إمكانية تحديد

الاستراتيجية وقضايا تطبيقها الموجودة - البداية بعرض لموقف الصناعة أو المنظمة أو الوحدة والقضايا أو المشكلات الهامة التي تواجهها بشكل واضح وقيّم قدر الإمكان - تحاشي سرد تاريخ أو حقائق غير مجديه عن الشركة ما لم يتطلب الأمر.

٢- التحليل والتقييم: فحص الصناعة أو المنظمة أو الوحدة على الصعيد المالي والإنتاجي والتسويقي والتنافسية الإدارية، والجوانب الأخرى التي تؤدي لنجاح أو فشل الاستراتيجيات للصناعة أو المنظمة أو الوحدة – تحديد ما إذا كانت المنظمة تملك مصدر قوى وتنافس قيمة أم لا، وهل تقوم بالاستثمار فيهما؟

فحص ما إذا كانت الاستراتيجيات تحقق نتائج مرضية أم لا، وتحدد السبب في الحالتين - تحديد طبيعة وقوة القوى التنافسية التي تواجه المنظمة - تحديد ما يقوي أو يضعف الوضع التنافسي - استخدم الأدوات والمبادئ التي درستها لأداء تحليل وتقييم مناسب - عند كتابة التحليلات والتقييمات يجب أن:

- تعرض تحليلات وأدله تدعم الاستنتاجات - عدم الاعتماد على الآراء غير المدعمة العامة والسطحية كبديل للبراهين المنطقية المدعمة بحقائق وأرقام.
- استخدام الجداول والأشكال البيانية لعرض الاستنتاجات بوضوح وكفاءة إن أمكن.
- تفسير الأدلة يجب أن يكون معقولاً وهادفًا - الحذر من إعداد برهان وحيد الجانب يلغي كل العناصر غير المؤيدة للاستنتاج - لا يجب المبالغة ولا الحبك - تحري التوازن وعدم الانحياز والبعد عن البلاغة العاطفية - ابتعد عن كلمات مثل: (أنا أشعر، أنا أعتقد)، واستخدم بدلاً منها على سبيل المثال: (توضح تحليلاتي..).

٣- تقديم التوصيات: المرحلة الأخيرة هي تقديم التوصيات التي لا بد أن تكون منبثقة من التحليلات والتقييمات، وإن خالفت ما توصلت إليه التحليلات ستصبح في منتهي الضعف - يجب أن تكون التوصيات معقولة.

أما التوصيات عالية المخاطرة فيجب أن توضع بمنتهي الحذر - تحديد كيف ستحل التوصيات المشكلات التي عُرفت، مع التأكد من القدرة المالية على تبني تلك التوصيات - فحص ما إذا كان هناك قبول من الأشخاص التي تشتملهم تلك التوصيات، ومدى مقاومة التنظيم لتطبيق التوصيات، وقيود السوق السائدة والقيود البيئية، مع عدم إعاقة أو إخفاء الحلول التي يعتقد أنها يجب أن تُتخذ - يجب أن تكون التوصيات تفاصيل وليس مجرد كلام عام!

مثلاً لا تكون التوصيات كالآتي: يجب أن تكون المنشأة أكثر حماسًا في التسويق – يجب أن يكون هناك تخطيط أكثر - يجب أن تحسن المنشأة الوضع السوقي..)، بل حدد بالضبط كيفية حدوث هذا.

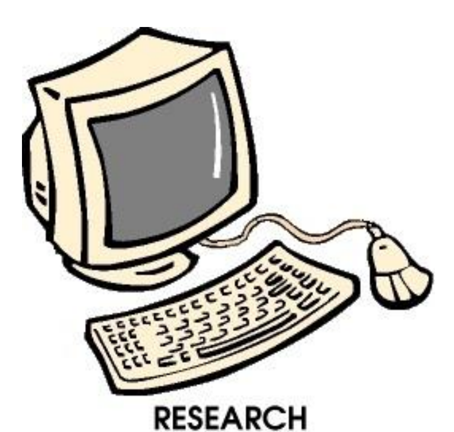
اعرض أجندة لما يجب أن يتم - حدد جدول زمني وتعاقب للأساسيات والأولويات، وحدد من المسئول عن ماذا - تذكر عند إعدادك للتوصية أن هناك فرقًا

كبيرًا بين المسئول عن اتخاذ قرارات التي قد ينتج عنها خسارة مالية في حال فشلها، ومن يقوم بإعداد توصيات لن يتحمل مسئولية عواقبها.

قاعدة جيده لإعداد توصياتك: تحاشى التوصية بأي شيء لن ترغب في أدائه إن كنت مكان الإدارة - إن أهمية تطوير حكم إداري جيد محكوم بالحقيقة التالية:

إنه بالرغم من توافر نفس المعلومات وتشغيل البيانات لكل مدير أو تنفيذي بالمنظمة، تختلف جودة الحكم على ما تعنيه المعلومات، أو ما يجب عمله من شخص لآخر - يجب أن يكون التقرير منظمًا ومكتوبًا جيدًا - وتذكر أن الأفكار العظيمة قد تنتهي إلى لا شيء ما لم يقتنع الآخرون بها، وهذا لا يحدث مع الأفكار المدعمة بأدلة وبراهين مقنعة.

العروض التقديمية باستخدام الباور بوينت:



بالإضافة لما سبق:

شرائح تقديمية، بمحتوى ومؤثرات بصرية، وتصميم ومخطط ألوان، وأحجام وطرازات للخطوط جيد، ويقترح الآتي:

١- شريحة تقديمية تغطي العنوان وأسماء العارضين.

٢- شريحة تعرض فهرس للعرض مع أسماء مقدمي كل موضوع.


٣- شريحة أو أكثر تعرض المشكلات والقضايا الاستراتيجية الرئيسية.

٤- مسلسل من الشرائح يعرض التحليلات والتقييمات.

٥- مسلسل آخر به توصياتك والأسباب والبراهين لكل توصيه (شريحة لكل توصيه وأسبابها وبراهينها سيكون أفضل).

يجب التخطيط والتمرن على العرض التقديمي؛ لتعظيم التأثير وتخفيض العوائق أو المشوشات - يجب أن يتضمن العرض التقديمى كل ما يمكن لجذب انتباه الجمهور، ولكن ليس بالشكل الذي يطغى على المحتوى الأساسي المراد إيصاله - تذكر أن الهدف من العرض التقديمي هو التواصل بأفكارك مع الجمهور - قد تسبب الصور والألوان والأشكال والرسومات والانتقالات المبالغ فيها تشتيت انتباه الجمهور عن الذي يُقال، أو يعرقل سير العرض - نادرًا ما يخفي العرض المبهر بصريًّا العيوب أو الاختلالات الموجودة بالتحليل عن الجمهور الواعي.

البحث عن بيانات الشركات والصناعات عبر الإنترنت وخدمات البيانات الأون لاين:

يمكن باستخدام البيانات المعروضة على موقع الشركة أو الصناعة ستجد عليها الرسالة والرؤية والقيم والأخلاقيات ومعلومات الاستراتيجية - إذ أولا يجب أن تذهب لموقع المنظمة أو الصناعة لترى ما هو المتاح.

مكتبات الجامعات يمكن أن تشترك بإحداها أون لاين؛ مما يمدك بمصدر هائل للبيانات عن الأعمال والاقتصاد من مصادر إخبارية عامة، ومطبوعات الصناعة والتجارة والأعمال، ونُسخ وثائقية من برامج الأخبار المالية، والتقارير السنوية وخصائص الشركات الدولية والمحلية مثل Lexis-Nexis خدمات بلومبرج الإخبارية المالية، بالإضافة إلى أمناء مكتبات قادرين على إرشادك للمصادر التي ستساعدك في إعداد بحثك.

(آن الأوان أن تؤدي كلية التجارة جامعة القاهرة خدمات مماثلة).

مواقع الويب ذات الاشتراكات والعامة التي تقدم معلومات جيدة:

مثل:

www.sec.gov/cgi-bin/srch-edgar

www.nasdaq.com

www.cnnfn.com

www.hoovers.com

ومصرية مثل موقع المعلومات ودعم اتخاذ القرار:

www.idsc.gov.eg

استخدام محركات البحث

مثل:

www.google.com

www.snap.com

http://www.google.com/webhp?complete=1&hl=en

وغيرها..

نصائح هامة:

١- راجع الحالة مرتين لتكتسب معرفة كاملة للحقائق، وتحرى الحرص في تصفح المعلومات في كل مرة.

٢- ضع قائمه بالمشكلات والقضايا التي تحتاج الإدارة حلاً لها.

٣- كن شاملاً في تحليلك.

٤- تحرى كل فرصة لتطبيق ما درست على الواقع والحالات الموجودة هنا.

٥- تحرى جيدًا عن البيانات التي تجدها لضمان صحتها (يفضل أن يتفق عليها أكثر من مصدر).

٦- دعِّم آرائك ببراهين وأدله رقمية دامغة.

٧- تأكد من ترتيب توصياتك بالأولوية، وأنه يمكن تنفيذها في حيز زمني معقول وبمصادر متاحة.

٨- دعم توصياتك ببراهين، والأسباب التي توضح واقعية توصياتك، وأنها ستؤدي إلى تحسن الأداء.

٩- راجع مخططك المقترح لتتأكد من أنه يوجد حل لكل المشكلات التي عرفتها مسبقًا، وإلا سيكون هناك نقص به.

١٠- تجنب إعطاء توصيات ستؤدي إلى عواقب وخيمة إن لم تطبق كما خُطِّط لها؛ لذلك كن منتبهًا لمخاطر سلبية توصياتك كما تكون بالنسبة لإيجابياتها، والمتوقع لها وجاذبيتها.

كل ما سبق هو إرشادات يسير في ضوئها الباحث، ولا يشترط النجاح الالتزام بها حرفيًا، ولا أن عدم الالتزام بها يعني الفشل، وإنما يجب أن يكيف الباحث خطواته بناء على المتاح، وعلى ظروف كل حالة، ملتمسًا الأفضل والمبتكر دائمًا.

ملحق :حالات من الواقع

شركة (س)

إحدى الشركات التي قام المؤلف بتطويرها

مقدمة:

لا شك أن الإدارة تعتبر من أهم عوامل وأساسيات النجاح لأي مشروع أو مؤسسة؛ فكلنا يرى اليوم شركات تبدأ صغيرة ومن العدم ثم سرعان ما تتحول إلى شركات عملاقة ناجحة، وما شركة مايكروسفت وجوجل مثلاًً، اللتان لا تكاد تجد أحدًا في العالم لا يعرفهما أو يستغني عن خدماتهما، عن سمعنا ببعيد!

فإن أسباب نجاح مثل هذه الشركات لم يأت بغتة، ولم يكن يومًا وليد الصدفة، بل لم تكن لمجرد وجود شخص عبقري فيها، أو بسبب ظروف خارجية مواتية، وإنما يرجع بالدرجة الأولى لكونها أخذت على عاتقها - منذ اللحظة الأولى لنشأتها - **بأسباب الإدارة العلمية**؛ حتى باتت تسير من نمو إلى نمو، ومن تقدم إلى تقدم.

ونحن نأمل من هذا التعاون الذي بين شركة س و**شركة خبرات للاستشارات الإدارية** أن يكون مثمرًا في هذه الناحية.. وأن نكون قد بدأنا أولى خطوات السير الصحيح نحو **الأخذ بزمام الإدارة**، باعتبارها، ليس فقط من أسباب التقدم والنمو والنجاح في الداخل والخارج، بل باعتبارها - وهذا هو الأهم - من سنن الله في كونه، والتي لا يحابي فيها أحدًا من خلقه، والتي يجب الأخذ بها لاستكمال أسباب النجاح وتحقيق التميز والريادة؛ فالأخذ بهذه السنة الكونية والعمل بها وحسن تطبيقها هو في الأساس واجب شرعي، وواجب مهني.. فضلاً عن أنه من مقتضيات الحال ومتطلبات الوضع الراهن.

وفي هذه الدراسة نضع أولى لبنات الأساس الإداري الاستراتيجي السليم، وفيه **اقتراح لصياغة كل من الرؤية والرسالة، ومبادئ وقيم الأعمال الأساسية ، لتحديد وجهة ومنظومة القيم الاستراتيجية المشتركة لكافة أطراف إدارة الشركة والعاملين بها، ثم نعرج بعد ذلك على تحليل كل من الوضع الداخلي والخارجي للشركة؛ لتحديد ورسم صورة واقعية، توضح ما تعانيه الشركة من نقاط قوة أو ضعف على المستوى الداخلي ، أو فرص وتهديدات على مستوى العوامل الخارجية.**

من أجل أن يتسنى للإدارة الاستراتيجية أن تأخذ قراراتها على بصيرة، وذلك فيما يتعلق بتحسين وضع الشركة الداخلي والخارجي ، ومن ثم إمكانية صياغة أهم الأهداف الاستراتيجية للسنوات الخمس المقبلة على الأقل، وأهم استراتيجيات تحقيقها، وما يمكن أن يتطلبه ذلك من موارد.

آملين في نهاية المطاف أن نضع أمام "إدارة الشركة الاستراتيجية"- متمثلة في مجلس إدارتها باعتباره السلطة الأعلى- خطة متكاملة الجوانب، واضحة المعالم؛ تعكس ما نطمح إلى تحقيقه من ميزة تنافسية مع الزمن، وتجعل - بحق - من شركة س شركة عالمية رائدة في الحلول التصنيعية، بما يعود أثره بعد ذلك على المستثمرين بأعلى درجة من تعظيم القيمة.. مترجمين ذلك في النهاية في شكل مالي محدد.

والله من وراء القصد، وهو الهادي إلى سواء السبيل،،،،

أ.د. محمد المحمدي الماضي
أستاذ إدارة الاستراتيجية
كلية التجارة - جامعة القاهرة

١ـ مقدمة عن تطور صناعة السيراميك وأهميتها:

....

٢ـ التعريف بالشركة:

تم تأسيس شركة س للهندسة والتطوير كتوصية بسيطة سنة ٢٠٠٥، برأسمال حوالي ٢٥٠,٠٠٠ جنيه، ثم تم تعديل رأس المال في ٢٠٠٦ ليصبح ٣,٦٠٠,٠٠٠ جنيه، وتقع الشركة في المنطقة الصناعية السادسة، وتبلغ مساحة الشركة حوالي ٤٠٠٠ متر مربع .

ويبلغ عدد الشركاء ٧ شركاء مصريين و٣ أجانب وهم كالآتي:

٣ـ الدراسة الاستراتيجية:

تقديم:

تهدف الدراسة الاستراتيجية إلى الوقوف على حقيقة الوضع الراهن للشركة بكل ما فيه من جوانب قوة أو ضعف، وبكل ما يحيط به من فرص أو تهديدات خارجية، وذلك بعد اقتراح رؤية ورسالة الشركة، بما يساعدنا في تحديد توجهها الاستراتيجي لبناء مركز تنافسي يليق بطموحات الشركة والقائمين عليها.

ونظراً لأن نموذج إدارة الاستراتيجية يقوم على ثلاث مراحل هي:

١ـ صياغة الاستراتيجية الأساسية للشركة.

٢ـ ضمانات التطبيق الملائم لها.

٣ـ آليات الرقابة والمتابعة عليها.

فإننا نحاول في هذا الجزء تحديد الملامح الاستراتيجية لهذه المراحل، ليكون مجلس الإدارة شريكاً أساسياً في صناعة التوجه الاستراتيجي الكامل للشركة، ومناقشة تفاصيله، ثم اعتماده، ليكون بعد ذلك بمثابة أساس للعمل، والمتابعة ما بين المدير التنفيذي ومجلس الإدارة.

<u>أولاً: الرؤية:</u>

"س شركة عالمية رائدة في ابتكار الحلول الصناعية التي ترتقي بعملائها، وتجعلهم أكثر تميزًا وتنافسية على المستوى العالمي".

<u>ثانياً: الرسالة:</u>

"شركة س شركة ذات مستوى عالمي متميز تبدع في ابتكار الحلول الصناعية لتجعل من عملائها عمومًا، وفي مجال صناعة السيراميك على وجه الخصوص، شركات ذات مستوى عالمي متميز، مستعينة في ذلك بأحدث التقنيات، وبفريق عمل متناغم في مناخ عمل أخوي يبعث على البهجة والإبداع والإتقان المتواصل، وفي ظل شراكة حقيقية مع عملائنا وموردينا المتميزين عالميا، وكل من يتعامل معنا، بما يحقق قيمة حقيقية ومنفعة مستمرة ومتبادلة، مبتغين في كل ذلك رفعة الوطن ومرضاة الله".

ثالثاً: قيم الأعمال:

لأن شركة س عالمية المستوى، فإنها تعتمد على منظومة قيم تسعى من خلالها إلى تحقيق الرؤية و الرسالة اللتين حددتهما لنفسها، وهي كالآتي:

١- العمل الجماعي:

نحن نعمل من منطلق فريق متكامل متناغم يعمل بروح الفريق الواحد المتعاون الذى تنصهر فيه الإمكانات الفردية لصالح المجموع، فالتفوق الجماعى مقدم على التفوق الفردي.

٢- الصدق والأمانة:

التزام الصدق مع العملاء للوصول إلى أعلى مستويات الجودة، ومراعاة مصالح كافة عملائنا بمنتهى الصدق والحرص والأمانة. ومن هذا المنطلق نعلى مبدأ الاعتراف بالخطأ فور وقوعه، و المبادرة إلى تصحيحه وتجنب تكراره.

٣- شغف التميز والريادة:

فجميع أعمالنا يجب أن تكون مدفوعة بشغف التميز، ويجب علينا أن نسعى بلا هوادة من أجل تحقيق أعلى المعايير في عملنا اليومى، ونقيس أداءنا من خلال تطبيق مقاييس رفيعة المستوى تحترم الطموحات الكبيرة والسعى وراء التميز، من خلال التزامنا بأرقى المقاييس الفكرية.

٤- روح التحدي والنجاح:

نحن نشجع الأفكار المبتكرة من أجل تنمية تلك الروح في الأفراد و المؤسسة، فنحن نبتهج بتحقيق الإنجازات.

٥- الابتكار والتطوير والتعلم المستمر:

تحرص الشركة على الابتكار والتطوير والتعليم المستمر، وتعزيز النمو الفكرى الدائم، ونعتبر كل هذا هو أساس تميزنا و احترافنا في هذا المجال.

٦- الإتقان في أداء الأعمال:

نحن ندرك أن البحث عن درجة الإتقان والكمال البشرى تعنى عدم الرضا عن مستوى الأعمال، مهما حقق هذا المستوى رضا العملاء عنا. فنحن نتفانى في تقديم الأفضل ونلتزم بذلك.

٧- النزاهة والعفة:

نحن لا نقبل الأعمال المنافية والمخالفة لمبادئ قيمنا الأصيلة، فلا نقبل الأعمال التي تخدش الحياء العام أو تسيء إلى المعتقدات الدينية أو تروج للعنف والرذيلة والمحرمات المتعارف عليها، كما لا نسمح بالارتباط بالأعمال التي تقلل صراحة من قيمة أو جدوى مؤسسات أو خدمات منافسة محددة الاسم.

ومن هذا المنطلق فنحن نرحب بالمنافسة النزيهة والصادقة، دون السماح لها بالنيل من مستويات الأداء، حتى لا يصبح الفوز بالعميل هدفًا بحد ذاته.

٨- رضاء العملاء:

ربحنا وأساس نمونا يتحقق بضمان أعلى رضا ونمو لعملائنا.

٩- الاحترام المتبادل:

المحافظة على احترام الذات واحترام الآخرين من خلال المحافظة على قيم المؤسسة والانتماء لها.

١٠- الأخلاق الفاضلة:

إن الالتزام بالأخلاقيات الفاضلة الحسنة يؤدى إلى خلق سمعة طيبة للشركة، و هذا يؤدي إلى زيادة الربحية في الأجل الطويل، فشعارنا في العمل هو كسب الاحترام والحفاظ على المصداقية، وهذا له أولوية قبل كسب الرواج أو الكسب المادي.

رابعاً: الأهداف العامة:

١- تحقيق رضا العملاء عن طريق التركيز على انشطة القيمة المضافة لتعزيز الصورة الذهنية لدى العملاء عن الشركة، والوصول بهذا الرضا لمستوى الإبهار.

٢- توفير بيئة عمل ممتعة ومحفزة ومجزية للعاملين تمكنهم من التفكير بإبداع وشغف وبتفاؤل ومرح.

٣- قيادة السوق ببناء قاعدة عريضة من العملاء لحد التغطية الكاملة للسوق من خلال حزمة كبيرة من المنتجات التى تناسب كافة شرائح العملاء.

٤- بناء جسور التواصل بين الشركة والعملاء لرفع مستوى المنتجات المقدمة.

أولاً: التحليل الاستراتيجي:

سنقوم بتحليل إستراتيجي لكل من الوضع الداخلي العام وكذلك الوضع الخارجي لتحديد موقف الشركة على مصفوفة SWOT وكذلك نحدد موقف الشركة التنافسي مقارنة بأهم المنافسين الموجودين.

ثم نحدد في ضوء ذلك الوضع الاستراتيجي المستهدف في خلال الأعوام الثلاثة القادمة، مع التركيز على خطة العام القادم ٢٠١١م.

وسوف نبدأ بالتحليل الفعلي، ثم نتبعه بالتحليل المستهدف ليكون بمثابة مرشد للعمل بشكل علمي، يمكننا من المتابعة المستمرة والتقييم والمقارنة على كافة المستويات على أساس رقمي ملموس، من منطلق أنه **"ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته"**.

١- التحليل الاستراتيجي الراهن لشركة س للهندسة والتطوير:

- تحليل العوامل الداخلية لشركة س للهندسة والتطوير

وقد وضعنا فى هذا التحليل بعض العوامل الأساسية للتحليل وهى كالآتى:

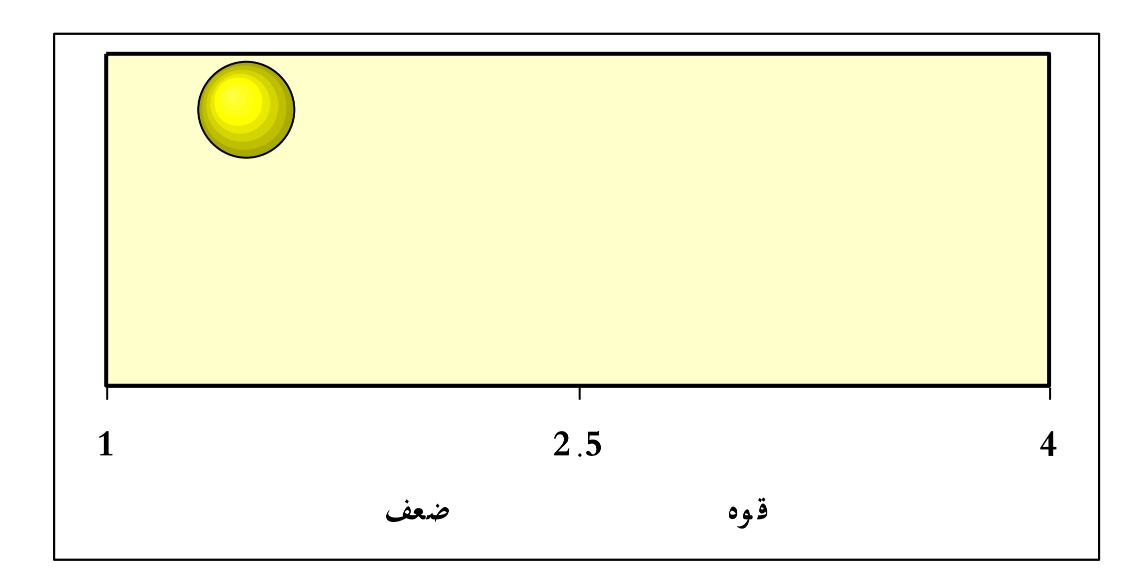
- التسويق
- مستوى كفاءة الإدارة
- الموقع على منحنى الخبرة
- درجة الاستفادة من الموقع على منحنى الخبرة
- خدمات ما بعد البيع وعلاقات العملاء
- تكنولوجيا المعلومات
- مستوى الإنتاج وجودة الخدمة
- الإدارة المالية والحسابات

- مناخ العمل الداخلي
- تكامل وفعالية الشراكات الاستراتيجية

ومن خلال عدة مقابلات ولقاءات تفصيلية لفريق الدراسة وزيارات للشركة ولقاءات مع مسئوليها وإدارتها، تم تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر (كما هو موضح بجدول ١) ثم تم قياس درجة وجود كل عنصر وتقييمه في واقع الشركة في ضوء الوضع الفعلي الراهن، حيث الدرجة من ١ : ٤، ويعتبر ١ ضعيف جداً، و٤ قوي جداً، وأسفرت خلاصة النتائج النهائية عن درجة ضعف عام بلغت ١,٤٥ كما هو موضح بشكل (١) وجدول (١).

جدول (١) ملخص عام للوضع الداخلي في ضوء العوامل الأهم للنجاح في الصناعة

العوامل الداخلية	الوزن	الدرجة	الدرجة المرجحة
التسويق	×××	×××	×××
مستوى كفاءة الادارة	××		
الموقع على منحنى الخبرة	×××	×××	×××
الاستفادة بالموقع على منحنى الخبرة	×××	×××	×××
خدمات مابعد البيع وعلاقات العملاء	×××	×××	×××
مستوى الانتاج وجودة الخدمة			
الإدارة المالية والحسابات			
مناخ العمل الداخلي			
تكامل وفعالية الشراكات الاستراتيجية			
مجموع			1.45



شكل (١) نتائج مصفوفة العوامل الداخلية الأساسية الحالية لشركة س

كما هو واضح من جدول(١) وشكل (١) يتضح الآتي :

١. أن شركة س في وضعها الراهن تعاني ضعفًا شديدًا في الوضع الداخلي بشكل عام.
٢. أن الدرجة المرجحة الكلية للبيئة الداخلية للشركة تقدر بـ ١,٤٥ من ٤ ، أي أنها تميل ناحية الضعف كما يبين شكل (١) ذلك .
٣. أن غالبية العوامل المختارة تعاني من ضعف شديد ما بين ١ ، و٢ فيما عدا الموقع على منحنى الخبرة فلها من الدرجة ٣ ، وبالتالي فإن ذلك يعني أن الشركة بحاجة ماسة وجدية لتحسين هذا الوضع، إن كانت تريد تحقيق أهدافها الأساسية؛ من زيادة حصتها في السوق، وتحسين رقم مبيعاتها، بما ينعكس على تحقيق أرباح مجزية تعظم من القيمة للمساهمين.
٤. إن هذا التطوير والتحسين لا شك يحتاج إلى جهد وموارد يجب أن تحدد وتخصص بشكل كاف ومناسب دون تقتير أو تبذير.
٥. إن الاستمرار في الوضع الراهن دون تطوير معناه الاستمرار في إهدار أي جهد بُذل سابقًا، سواء كان مالاً، أو وقتًا، أو مجهودا، أو نظمًا، أو حتى خبرة مكتسبة، ناهيك عن إضاعة الاستفادة من فرص حقيقية موجودة وسهلة في السوق، قد لا يستمر وجودها كثيراً!!
٦. إن الله قد أكد في كتابه الكريم على ضرورة أن يتولى الإنسان الأخذ بالأسباب لتغيير ما بنفسه حتى يغير الله ما يريده مما يحيط به؛ مصداقا لقوله تعالى: (**لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءاً فَلا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ**) { **الرعد: ١١**}
٧. فإذا كانت الظروف الخارجية المحيطة تميل للفرص، كما هو الحال في شركة س، كما يوضح جدول (٢) وشكل (٢)، فإن معنى ذلك أن السبب في عدم تحقيق الشركة لأهدافها يرجع أساسًا إلى ***أسباب داخلية يمكن التحكم فيها، وليس إلى أسباب خارجية يصعب التعامل معها***. وهذا من الأمور التي يسهل معالجتها إذا توافرت الإرادة الحقيقية لتغيير ذلك من قبل الإدارة الاستراتيجية المسؤولة عن الشركة.
٨. وهو ما سوف نعمل على وضع خطة تحسين مستهدفة له، كما سوف يتضح فيما بعد.
٩. ولكننا سنشرح تفاصيل بعض العوامل الداخلية المختارة كما يلي:

أولاً: إدارة التسويق:

تعتبر إدارة التسويق من الوظائف المهمة لأي مشروع، بل أحد الأعمدة الأساسية لنجاح المشروع، وقد وضعنا وزناً نسبياً مناسباً وهو (٠,١٥) وأُعطيت الدرجة ١,٥ كمستوى أداء إدارة التسويق الحالي بشركة س، وبالتالي فإن الدرجة المرجحة لها هي ٠,٢٣ وبالتالي فهي تعاني من ضعف تام في إدارة التسويق، ويرجع

ذلك إلى أن شركة س لا يوجد لديها إدارة أو قسم للتسويق، والذي تقوم به شركة س نحو عملائها إنما هي وظيفة المبيعات، وهي جزء بسيط من إدارة التسويق، ولا تعدو مجرد رد فعل وليس مبادرة لحاجات وطلبات العملاء. بل إن درجة الاستجابة ورد الفعل ليست بالضرورة على المستوى الملائم، خاصة أنه لا يمكن القول إن هناك خبرة وكفاءة تسويقية حقيقية تذكر في الشركة الآن.

ومن أهمية وجود وظيفة التسويق بالشركة أنها تقوم بالآتي:

- دراسة شاملة للسوق المحلي والخارجي والتخطيط للانطلاق إلى الأسواق.
- تخطيط وتطوير المنتجات المقدمة للسوق.
- جمع المعلومات عن المنافسين وظروف المنافسة وتحليلها بشكل مستمر.
- جمع المعلومات عن العملاء المرتقبين وتحديد احتياجاتهم، سواء أكان العملاء محليين أو دوليين.
- وضع استراتيجيات تسعير المنتج وسياسات وطرق التسعير والدفع.
- تحقيق الاتصال المستمر والفعال مع العملاء الحاليين والمرتقبين.
- القيام بكافة الجهود الترويجية للمنتج محلياً وعالمياً بكافة عناصر المزيج الترويجي؛ ممايساعد على تصريف إنتاجها، وهذا يولد لها مورداً مالياً يساعد في تطوير المنتجات وتقديم الجديد والمستحدث، وبذلك تتمكن بطريقة أفضل من إشباع الحاجات المتغيرة للعملاء، والاستمرار في النمو المتوازن والمجزي في السوق.

ومن أهم عناصر الوظائف التسويقية ما يدعي بالمزيج التسويقي Marketing Mix وهي تتكون من ٤ عناصر 4P's كما يلي:

- الترويج Promotion
- التسعير Price
- التوزيع Place
- المنتج Product
- بالإضافة إلى بحوث التسويق Marketing Research وهي تحتاج إلى إعادة نظر كاملة في الفترة المقبلة.

ثانياً: مستوى كفاءة الإدارة:

يعاني هذا البند من حالة ضعف، حيث إن غالبية الأفراد العاملين بالشركة من ذوي المستوى التنفيذي وليس لديهم خبرة كافية في الإدارة والقيادة والتواصل الفعال فيما بينهم، وبالتالي فإن معظم الأفراد يركزون على الاستراتيجيات التشغيلية داخل الأقسام الفرعية، وإن كانت الاستراتيجيات التشغيلية ضعيفة نسبياً - لتواضع إمكانات الأفراد العاملين بها- عن الإدارة التشغيلية، أما عن مستوى الإدارة الاستراتيجي، فلا يكاد يكون له مكان في الممارسة الحقيقية.

ثالثاً: الموقع على منحنى الخبرة:

يعتبر هذا البند في حالة قوة، حيث يتمتع أصحاب المشروع بخبرة كبيرة في مجال السيراميك بواقع عملهم في مصانع السيراميك سابقاً، مما أتاح لهم الرؤية الجيدة للسوق ومعرفة احتياجات العملاء المختلفين بشكل عام مما جعلهم يبدأون بداية تفوق الذين سبقوهم في هذا المجال، وهما شركة "ص" و "شركة ع".

رابعًا: الاستفادة من الخبرة:

رغم الموقع الواضح على منحنى الخبرة، إلا أن درجة الاستفادة به لم تسر على ما يرام، حيث كان من المفروض أن تحافظ الشركة على موقعها المتقدم لباقي المنافسين، وتستمر في تحقيق المزيد من التقدم لجني الأرباح والنمو في السوق، لكن هذا يحدث للأسف نتيجة لما سبق أن أوضحناه من جوانب ضعف استراتيجية مما جعل المنافسين رغم تواضعهم يحققون تفوقاً ملحوظاً عليها أخيراً، بمجرد سعيهم للتطوير في بعض الجوانب التي سبق أن أوضحناها.

خامساً: خدمات ما بعد البيع وعلاقات العملاء:

يعاني هذا البند من ضعف، حيث حصل على الدرجة (٢)، وذلك بسبب عدم وجود نظام واضح للإنتاج والتسويق بالإضافة لتأخير توصيل طلبيات العملاء لسبب متعلق بقلة العمالة والكفاءة، بالإضافة لعدم وصولها للجودة المطلوبة.

سادساً: إدارة الإنتاج وجودة الخدمات:

يعتبر في حالة ضعف بسبب عدم وجود تفاهم واضح بين الأقسام بعضها بعضًا، وصعوبة التنسيق والمناولة وعدم التزام الفنيين بقواعد وتعليمات العمل والأمن الصناعي والسلامة المهنية، وبالتالي تأثيرها بالسلب على جودة المنتجات، وتأخر إنتاج المطلوب منهم.

وبالتالي، فإنه يوجد تذبذب في مستوى جودة المنتجات من حين لآخر، بسب عدم وجود نظام رقابة جودة قوي، وأيضاً تفتقد جودة المنتجات إلى قسم رقابة الجودة وتخطيط الإنتاج.

وتعتبر هذه مشكلة خطيرة، حيث إنها تؤدي إلى صرف العملاء عنها، والبحث عن شركة أخرى منافسة، حتى لو كانت أجنبية.

ولا تزال تعاني إدارة الإنتاج من أعلى معدلات دوران في العمالة حتى هذه اللحظة، على كافة مستوياتها الفنية والإدارية، ولا يمكن لنا القول بأنه يوجد مدير إنتاج الآن بمعنى الكلمة، ولا يزال هذا الجانب يمثل فراغاً وضعفاً.

وتعتبر المنتجات بشكل عام هى التى تجذب الطلب عليه ، حيث إن لها أهمية كبيرة في السوق، ولكن - على مستوى س - فإن المنتجات لا تستوعب السوق، وذلك بسبب ضعف مستوى الإدارة عموماً، والإنتاج خصوصاً.

أما بند الرقابة على الإنتاج، ففيه ضعف، ولا يوجد نظام تقييم أداء الفنيين، ولا توجد خطة جدولة الإنتاج بصورة تحقق الفعالية فعلاً، وبالتالي خطة المستهدفات من كل فني.

وبالنسبة لمكان المصنع، توجد مساحات فارغة وواسعة به لم تستغل، و علينا أن نستغل هذه المساحات بالبناء عليها من أجل توسيع رقعة المصنع، كما يمكن إنشاء أماكن لراحة العاملين أيضا، خاصة أنه لوحظ أن أماكن راحة العاملين الحالية غير صالحة للاستخدام الآدمي لا شكلا ولا مضمونًا.

وعموماً فإن مكان العمل الحالي لا يتوافر فيه الحد الأدنى لمناخ يمكن أن يجذب عناصر جيدة يعتمد عليها، ثم يحافظ على استمرارها في العمل، وهو ما يحتاج إلى ضرورة اتخاذ قرار إستراتيجي بتطوير المكان وتهيئته، لتوفير مثل هذا المناخ المادي الذي لا بد منه من حيث المباني والتجهيزات، وذلك خلال فترة التحسين المقبلة. وعلى الإدارة الاستراتيجية للمشروع أن تعتبر ذلك من أهم جوانب الاستثمار، لتحقيق ميزة تنافسية حقيقية لاستمرارية نمو المشروع وتفوقه.

سابعاً: الإدارة المالية:

تقوم الإدارة المالية على العوامل التالية:

- كفاءة المدير المالي
- وجود نظام محاسبي قوي IT
- وجود هيكل تنظيمي واضح للإدارة المالية
- وجود لائحة مالية قوية
- قوة الدورات المستندية للإدارة المالية
- وجود دفاتر مالية منتظمة
- إخراج قوائم مالية منتظمة
- إعداد الموازنة التخطيطية سنوياً
- قوة نظام محاسبة التكاليف
- العلاقات التنظيمية مع الإدارات الأخرى
- كفاءة مدير الحسابات وخبرته
- كفاءة المحاسبين وخبرتهم...الخ

وإذا نظرنا إلى أي من العوامل السابقة، نجد أن غالبية هذه العوامل - في الواقع - تعاني ضعفًا شديدًا، وذلك لقلة الخبرات من ناحية، ولعدم تأسيس أنظمة الإدارة المالية المختلفة وانعدام وجود محاسبة التكاليف من ناحية أخرى، وبخاصة أنها من أهم العوامل التي تحدد التكاليف الحقيقية، وعدم وجود ذلك يجعل البيانات المالية الحالية تفتقد إلى الحد الأدنى اللازم لإمكانية الاعتماد الكامل عليها من الناحية المحاسبية والمالية المتعارف عليها، ولا يعني ذلك التشكيك فيها.

ولهذا، فإننا نحتاج إلى مدير مالي وإداري قوي، له خبرة كبيرة في حسابات التكاليف والحسابات العامة والدورات المستندية وأنظمة المخازن، بالإضافة لكل ما يتعلق بأمور الشئون الإدارية، مع العمل العاجل على تأسيس كافة أنظمة المحاسبة والتكاليف بشكل يتوافر فيه كافة المعايير المالية والمحاسبية المعتمدة.

ثامناً: مناخ العمل الداخلي:

تعاني الشركة من سوء مناخ العمل بها ، نظراً إلى عدم وجود بيئة عمل مادية مناسبة، أو نظام تحفيز مادي ومعنوي واضح ، أو تدريب وتنمية معتمدة ، و لا يوجد منظمة لرفع كفاءة الفنيين والإداريين، أو هيكل تنظيمي واضح . وعدم وضوح الأدوار لكل منهم يؤدي إلى تدخل الإداريين في اختصاصات الفنيين، مما ينتج عنه سوء المعاملة وتسرب العمالة، ويحدث لدى البعض شعور بعدم الرضا، وعدم القدرة على مواصلة العمل، أو أداء الأعمال بصورة غير مرضية، ولذلك فقد أخذت الدرجة (١)، أي ضعيف.

ولهذا، فإننا نقترح تصميم هيكل تنظيمي مناسب، وتوصيف وظيفي واضح للأدوار الذي يقوم بها العاملون مع نظام حوافز ونظام ترفيهي يؤدي إلى نشر روح الأخوة والتعاون فيما بينهم.

وسوف نوضح تحسين مناخ العمل الداخلي في تحليل البيئة الداخلية المستهدفة.

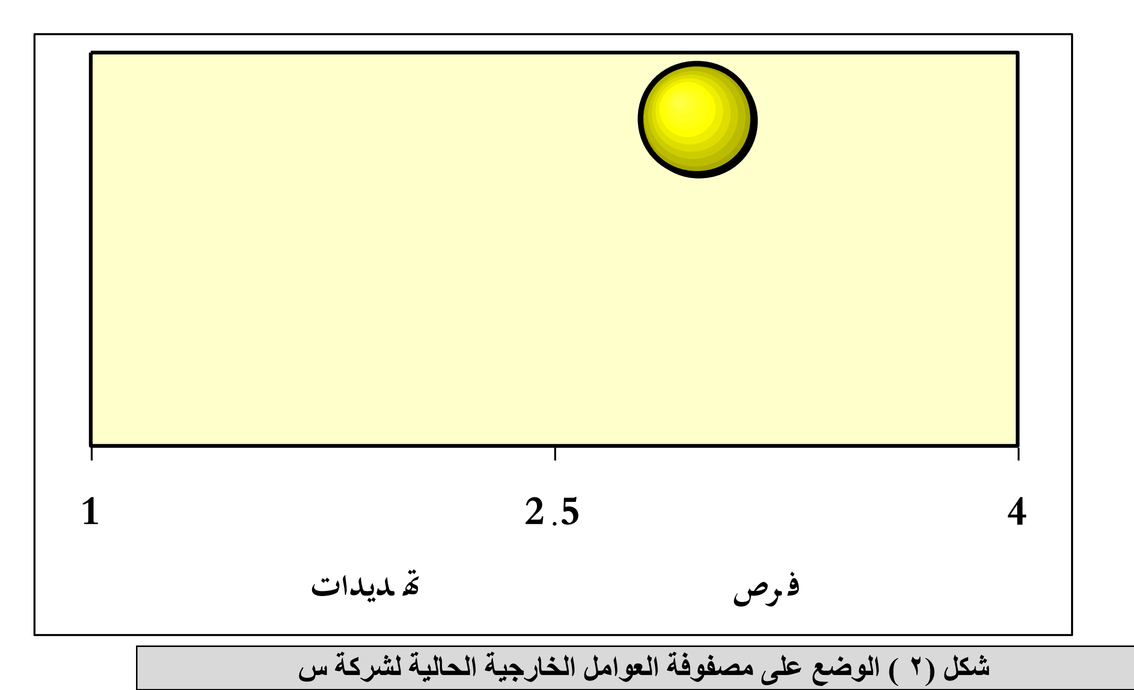
- **تحليل العوامل الخارجية لشركة س للهندسة والتطوير:**

وقد وضعنا فى هذا التحليل بعض العوامل الأساسية للتحليل وهى كالآتى:

- انتعاش سوق العقارات
- ارتفاع مستوى معيشة السكان
- زيادة النموالاقتصادي والتجاري
- نمو المناطق الصناعية
- تشجيع مركز تحديث الصناعة على تطوير المصانع
- تركز العملاء وحجم السوق
- التمدد للأسواق العربية والإقليمية
- المنافسون المحليون
- المنافسون الدوليون
- تشجيع الدولة على التصدير للخارج .
- التطور التكنولوجي في ماكينات الصناعة .

جدول (٢) مصفوفة العوامل الخارجية للوضع الراهن

العوامل الخارجية	الوزن	الدرجة	الدرجة المرجحة
انتعاش سوق العقارات			
ارتفاع مستوى معيشة السكان			
زيادة النموالاقتصادي والتجاري			
تشجيع مركز تحديث الصناعة على تطوير المصانع			
تركز العملاء وحجم السوق			
التمدد للأسواق العربية والإقليمية			
المنافسون المحليون			
المنافسون الدوليون			
تشجيع الدولة على التصدير للخارج			
التطور التكنولوجي في ماكينات الصناعة			
الإجمالي	1		3



شكل (٢) الوضع على مصفوفة العوامل الخارجية الحالية لشركة س

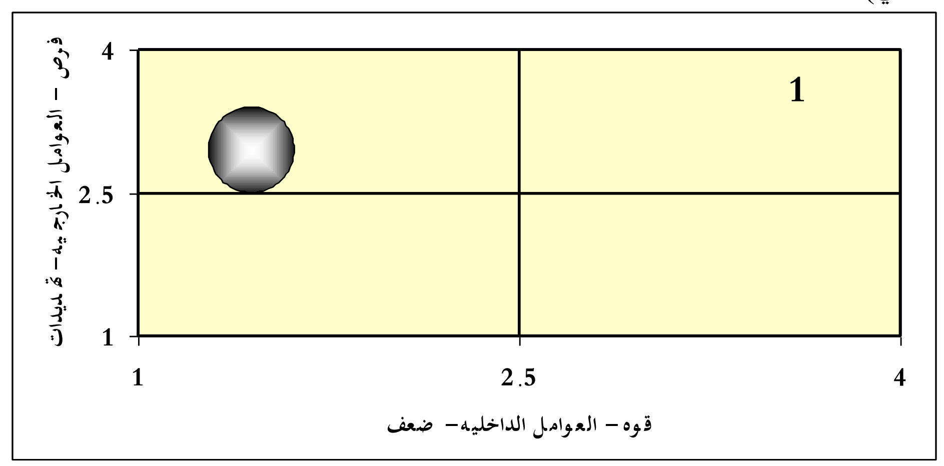
بالنظر إلى جدول (٢) يتضح الآتي:

١. أن شركة س في وضعها الراهن توجد في بيئة خارجية تتمتع بدرجة عالية من الفرص المتاحة بشكل عام.

٢. أن الدرجة المرجحة الكلية للبيئة الخارجية للشركة تقدر ب ٣ من ٤ أي أنها تميل ناحية الفرص بوضوح كما يبين شكل (٢).
٣. أن كل العوامل المختارة تمثل فرصا واضحة ما بين ٤ ، و٣ عدا ٣ عوامل فقط، وهم المنافسون الإقليميون، والتغير في أسعار المواد الخام، وأسعار مواد البناء.
٤. وإن كنا نرى أن الاتجاه المستقبلي بإذن الله يسير نحو التحسن في كليهما، كما سينعكس على مصفوفة البيئة الخارجية المستهدفة بإذن الله.
٥. أن هذا الوضع الخارجي المتميز والذي توضحه بشكل تفصيلي الدراسة التسويقية وما أوردته من أرقام محددة، يبرر الاتجاه بقوة نحو ضرورة تحسين نقاط الضعف، مهما يتطلب ذلك من موارد.

- **مصفوفة SWOT**

في ضوء كل من التحليل الداخلي والتحليل الخارجي يمكن لنا أن نحدد وضع شركة س على مصفوفة SWOT كما يوضحها شكل (٣) حيث نجد أن شركة س تقع في الخانة التي تمثل فرصا خارجية وضعفا داخليا (٣ خارجي، ١,٤٥ داخلي)



شكل (٣) مصفوفة (SWOT) الحالية لشركة س

الاستراتيجيات والأهداف المتوقعة نتيجة لتحليل (SWOT):

في ضوء نتيجة التحليل السابق لمصفوفة (SWOT) نوصي بالآتي:
١. الهدف الاستراتيجي لنا الآن هو تحسين وضعنا على مصفوفة (SWOT) والوصول به إلى الخانة رقم (١) = قوة وفرص.
٢. أن نصل في السنة القادمة إلى ٣,٣٥ (داخلي) ، و ٣ (خارجي) ،كما يتضح من جداول رقم (٥، ٦، ٧).

٣. إننا نطمح أن نكون عند رقم داخلى لايقل عن ٣,٥ (داخلي)، ولا يقل عن ٣ (خارجي)، وذلك على مدى زمني لا يتجاوز ٣ سنوات.
٤. أما الاستراتيجية التي يمكن اختيارها فهي: **استراتيجية الالتفاف والدعم.**
أي الالتفاف حول الفرصة لتحقيق أقصى استفادة منها في الوقت الراهن، وفي الوقت نفسه استغلال ذلك لتحسين نقاط الضعف، ودعم موقف الشركة التنافسي.
ويتطلب ذلك أمرين:

بالنسبة لاستراتيجية الالتفاف:

- التركيز على العملاء الحاليين بتحقيق أعلى درجة من الرضا في أدائنا معهم، والعمل على زيادة تعاملهم معنا واستمرارهم.
- عدم فقد أي عميل حاليا.
- محاولة الاستفادة القصوى بالفرص المتنامية من خلال الشراكة الاستراتيجية مع المورد الأجنبي، خاصة وهو شريك في س، وذلك لدعم جوانب الضعف الحالية.

بالنسبة للبناء والدعم:

- إعادة تطوير وهيكلة استراتيجية شاملة للشركة من كافة جوانبها، وبشكل متكامل، وهو ما يحدث الآن بالفعل.
- الاستمرار في بناء قوة العمل الأساسية بالتركيز على النقاط المحورية العاجلة، وهو ما بدأ الأخذ به أخيرًا في جلب بعض المهارات الأساسية من الشركات المصنعة للسيراميك، والتي لها خبرة ممتدة.

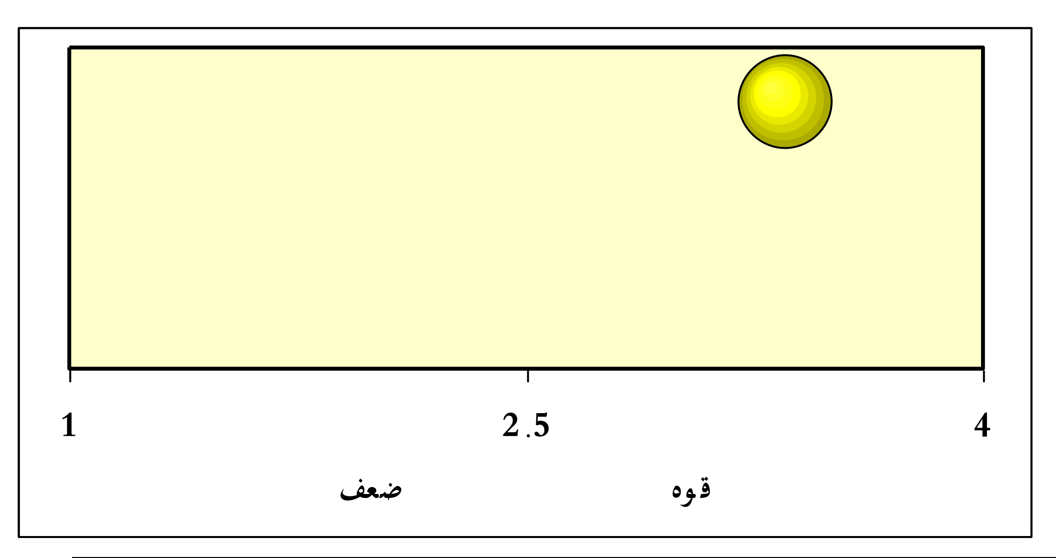
٥- إن ذلك كله يقتضي بذل مجهود مخطط متفق عليه، وتخصيص كافة الموارد اللازمة، كما سيتضح في الخطة المستقبلية.

٢- التحليل الاستراتيجي المستهدف لشركة س للهندسة والتطوير:

أولاً: التحليل الداخلي

جدول (٣) تحليل العوامل الداخلية المستهدفة لشركة س

العوامل الداخلية	الوزن	الدرجه	د.م
مستوى كفاءة الإدارة			
التسويق			
الموقع على منحنى الخبرة			
الاستفادة بالموقع على منحنى الخبرة			
خدمات ما بعد البيع وعلاقات العملاء			
مستوى الانتاج وجودة الخدمة			
الإدارة المالية والحسابات			
مناخ العمل الداخلي			
تكامل وفعالية الشراكات الاستراتيجية			
مجموع	1		3.35



شكل (٤) مصفوفة العوامل الداخلية الأساسية المستهدفة لشركة س

- كما يتضح من جدول (٣)، فإننا تناولنا كافة العناصر الداخلية الأساسية المؤثرة في نجاح أي شركة تعمل في نفس المجال، ووضعنا لها رقما مستهدفا في خلال العام القادم ٢٠١١ بإذن الله، وذلك ليس مجرد أرقام أو كلام، وإنما في ضوء ما يتم من جهد واضح لعملية التطوير التي بدأتها الشركة بالتعاون مع شركة "خبرات"، وما لمسناه من حماس وإرادة واضحتين من مدير عام الشركة المهندس محمد أمين، ويتوقف الأمر في النهاية على مدى توافق كافة الشركاء على خطة التطوير المستهدفة، واقتناعهم جميعاً بها، واستعدادهم التام لتوفير كافة الإمكانات والموارد اللازمة لترجمتها إلى واقع.
- وإن من عوامل النجاح الفريدة التي تتوافر لهذه الشركة، أنها لا تزال في مراحل التجريب الأولى، وأن طبيعة عملها تساعد على التحسين والتطوير، بدرجة معقولة من المخاطر.
- والآن سوف نتناول بعض البنود التي تضمنتها المصفوفة (شكل ٤) باعتبار أن ذلك من أهم محاور التغيير والتطوير المرتقب.

١- **بالنسبة لبند (١) مدى كفاءة الإدارة، فإننا افترضنا أن التحسين بها سيصل بإذن الله إلى ٣ من ٤ وذلك بسبب ما يأتي:**

√ ١/١ وجود خطة استراتيجية واضحة منذ البداية تحدد المناطق الحرجة التي لا يجب أن تغيب عن ذهن الإدارة الاستراتيجية.

√ ٢/١ وجود مساعد مدير عام على درجة عالية من الكفاءة متفرغ يساعد في إدارة أهم جزء، وهو جهود إدارة الإنتاج والمبيعات ومقابلة العملاء، والتأكد من مستوى رضاهم منذ البداية، ويشارك في

عملية التخطيط والتنفيذ، ويمثل عين العميل الخارجي عند الاستلام النهائي من شركة س، ويكون مسئولاً مسئولية كاملة عن مستوى الجودة الملائم للعميل؛ حتى لا يخرج من الشركة أي منتج لا يرضي العميل.

ولقد تم بالفعل استقطاب الشخص الذي تتوافر فيه هذه المتطلبات بأكبر درجة من شركة بريما، بعد التوافق معها على ذلك.

√ ٣/١ جاري استكمال المهارات الأساسية التي تمثل محاور ارتكاز تتوافق مع فلسفة وتوجه المرحلة المقبلة، ولقد تم أيضاً استقطاب مهارة أخرى مهمة يمكن الاستفادة بها في الجانب الإشرافي على الإنتاج، من أحد عملائنا الكبار (**سيراميك الفراعنة**)، وبالتوافق معهم، حيث كان معنياً بعمل الإسطمبات قبل توقفها لديهم، وهذا سوف يصب في مصلحتنا من ناحيتين:

الأولى: زيادة ضبط الأداء الفني بأعلى مستويات الجودة المرضية للعملاء، خاصة وهو مشهود له بكفاءة عالية وخبرة في ذلك لقربه السابق من العميل.

الثاني: اطمئنان مثل هذا العميل الكبير للعمل معنا وتمسكه بنا.

√ ٤/١ وجود شركة استشارية متخصصة تمثل مرجعًا لضبط التكامل في أداء الوظائف الإدارية المختلفة، وخاصة دور الإدارة العليا، وممارسة الوظائف الأساسية للمشروع من تسويق وتمويل، وتشغيل ،وعمليات وموارد بشرية، وسوف نعرض لذلك بالتفاصيل لاحقاً.

√ ٥/١ ما يمكن أن نضعه ونتفق عليه من آلية لرقابة الأداء التنفيذي للشركة بقيادة المدير العام (CEO) أ. محمد أمين، والتي اقترح لها ضرورة وجود مجلس إدارة مكونًا من:

- مجموعة الشركاء.
- المدير العام (CEO)
- المستشار الإداري
- أمين المجلس
- المراقب المالي
- أي شخصيات أخرى يمكن اقتراحها لطبيعة وظيفها بحيث لا يزيد عدد المجلس على ٧ أعضاء.
- ويكون له دورية انعقاد لا تزيد عن شهرين ولا تقل عن شهر.
- يعرض عليه خطط التطوير وخطط العمل المستقبلية ويناقشها ويقرها في بداية كل عام.
- ثم يقوم بالمتابعة الدورية للوقوف على مستويات التنفيذ.

- ويعرض عليه نتائج الأعمال الختامية كل نصف سنة ويناقشها ويعتمدها.
- بالإضافة إلى ما يمكن إضافته من اختصاصات أخرى لهذا المجلس المهم الذي يمثل مع (CEO) هيكلا إستراتيجيا متكاملا، لضمان الحفاظ على التوجه الاستراتيجي المستمر لإدارة الشركة.

٢- **بالنسبة للعنصر الثاني، كفاءة إدارة التسويق، فنعني به أن نمارس وظيفة التسويق بكافة عناصرها وليس التركيز فقط على عنصر واحد وهو البيع، باعتبار أن للتسويق أربعة عناصر أساسية يطلق عليها المزيج التسويقي، وتختصر في أربعة حروف باللغة الإنجليزي يطلق عليها 4'Ps وهي:**
   - **تخطيط المنتج Product**
   - **عملية نشر المنتج وتوزيعه Place**
   - **كل ما يتعلق بالتسعير Price**
   - **الترويج للمنتج وتشمل: Promotion**
     - إعلان Advertising
     - بيع شخصي Personal Selling
     - تنشيط المبيعات Sales Activation

في ظل الخطة التطويرية التي نضعها، لا بد من مراعاة تكاملية ممارسة هذه العناصر الأربع، ويضاف لها عنصر خامس مشترك في كل العناصر السابقة وهو بحوث التسويق (M.R) ونظراً لصغر حجم الشركة وعدم إمكانية استجلاب مدير تسويق كفء ومحترف ومتفرغ فإننا نقترح في هذه المرحلة أن يتم تعويض ذلك من خلال الآتي:

- **المدير العام.**
- **في ضوء خطة التطوير بالمشاركة مع الشركة الاستشارية.**
- **الاستمرار في الاستعانة بالاستشاري الاستراتيجي والتسويقي في ضوء اتفاق محدد ودوري لأداء الخدمة بأقل تكلفة وأكبر فعالية.**

٣- **بالنسبة للبند المتعلق بالمنحنى على موقع الخبرة فإننا نفترض ثبات الرقم مع حسن استغلال هذه الخبرة من خلال إدارة الإنتاج والاهتمام بالاستفادة من خبرات المهندس محمد أمين في هذا المجال بما يتيح حسن استغلال الخبرة في تحسين الجودة والاهتمام بالصيانة وزيادة الإنتاجية إن شاء الله.**

٤- **بالنسبة للبند المتعلق بجودة المنتجات فإننا افترضنا الحصول على درجة ٤ وهذا يعني نقطة قوة، وذلك بالتركيز على الاهتمام بالجودة في ضوء تحقيق رسالة الشركة من التميز والاحترافية في صناعة الاسطمبات من خلال الجودة العالية ومستوى رضاء العملاء، بالإضافة**

إلى وضع خطة واضحة لتطوير تكنولوجيا الإنتاج بشكل تدريجي يبدأ في السنة الحالية ببعض التجهيزات والآلات الأساسية العاجلة والتي تحدد في:

- **آلة جديدة للتجليخ بحوالي ٢٠٠,٠٠٠ جنيه.**
- **متطلبات أخرى تم الاتفاق عليها حسب رغبة وطلبات مستوى الإنتاج والبيع بالشركة.**
- **ثم يعقبها في سنة ٢٠١١ كحد أقصى بتطوير أساسي في إدخال ماكينات أكثر دقة وتكاملية لا تقل عن المنافسين، بل وتزيد، وهذا يتيح درجة عالية من انتظام الإنتاج وزيادة أرقامه، وثبات مستوى الجودة الراقي والمرضي للعملاء، وتقليل التذبذب الناتج عن زيادة التدخل البشري الذي يمثل ضعفاً أساسياً حتى الآن ولفترات متوقعة.**

٥- **بالنسبة للبند الخاص بـ (خدمات ما بعد البيع) فافترضنا الحصول على درجة ٤ من ٤ ويتحقق ذلك من خلال مساعدة المدير العام من خلال الاهتمام بتوافر خدمات الصيانة والضمان في ضوء تحقيق مستوى رضاء العملاء بما يعود في النهاية بالنفع وضمان الاستمرارية والمحافظة على العملاء الحاليين والتطلع للعملاء المرتقبين.**

ويتحقق ذلك على طريق الاهتمام بقسم الجودة والصيانة بالمصنع وتشجيع العاملين بالإنتاج، على تصنيع المنتجات بأعلى جودة ممكنة من خلال تشجيعهم وعمل مسابقة بينهم ونشر روح المنافسة بينهم ، بما يحقق في النهاية إخراج المنتجات بالجودة والصورة المناسبة لذلك.

٦- **بالنسبة للبند المتعلق بالإدارة المالية فإننا افترضنا أن يصل إلى ٣ من ٤ ، وليس هناك أي تسامح ليقل عن ذلك خلال سنة البدء القادمة ٢٠١٠ ، وذلك حتى يمكن تحقيق درجة عالية من الضبط المالي والحسابي والمتابعة الدورية المالية الحقيقية لما يتم للمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة أولاً بأول.**

<u>وللوصول لهذا المستوى من الأداء افترضنا الآتي:</u>

√ ١/٦ اللجوء إلى مكتب محاسبة متخصصة وذي خبرة لمراجعة كافة مراحل الدورة المستندية الراهنة واقتراح ما يمكن أن تحتاجه من تعديل أو تطوير في ضوء متطلبات عملية التطوير الاستراتيجي المتكاملة التي نقوم بها.

√ ٢/٦ تعيين مدير حسابات وتكاليف خبرة مع محاسب محترف ومحاسب تكاليف على درجة عالية من الكفاءة تحت إشراف استشاري محاسبة وتكاليف ليكون مسئول أمامنا عن استخراج كافة التقارير والمعلومات المحاسبية والمالية الدورية التي نحتاجها أولاً بأول.

√ ٣/٦ العمل على وضع نظام حسابات مناسب IT سواء جاهز أو يتم تصميمه مباشرة فيما لا يزيد عن عام من الآن، وهذا سوف ينعكس مباشرة على كفاءة أداء النظام المالي ويعوض نقص الخبرة المتقدمة في هذا المجال المالي والحسابات التي لا يمكن الاستعانة بها في المرحلة الراهنة لصغر حجم المشروع، وزيادة عبء التكاليف لمرتب باهظ لمثل هذه الخبرة.

٧- **<u>بالنسبة للبند المتعلق بخدمات ما بعد البيع ونظام إدارة علاقات العملاء CRM</u>**

فإننا نعتبر أن من أهم بنود الاستثمار في مثل هذا النشاط الذي تعمل فيه شركة "س" هو الاستثمار في العلاقات مع العملاء، من حيث تسجيل كافة بيانات العملاء، من حيث تسجيل كافة بيانات العملاء، وكل ما يتعلق بأنشطتهم ومعاملاتهم، ومواصفاتهم، وسلوكهم، وخبرة التعامل معهم، ومتابعة درجة رضاهم، وتقييم أداء كل منهم، وتفعيل أدوات ووسائل جذبهم، والاحتفاظ بهم...الخ.

ولا شك أن ذلك يحتاج إلى آلية مساعدة أعتقد أن كافة الشركات ذات السمعة والمستوى العالمي كما تطمع شركة "س" أن تكون، تلجأ إلى عمل برنامج يسمى CRM يتناسب مع طبيعة احتياجات الشركة ويصمم مع متخصصين في مجال IT والبرمجة المتقدمة منذالبداية وفوراً.

ولذلك فإننا نعتقد أن هذا الجانب سوف يستوفي بالآتي:

√ ١/٧- تحديد كافة ما يمكن أن نحتاج إليه من علاقات مع العملاء.

√ ٢/٧- تحديد ما نريد أن نتابعه للتأكد من مستوى رضاء العملاء.

√ ٣/٧- ترجمة كل ذلك في شكل معايير يمكن قياسها.

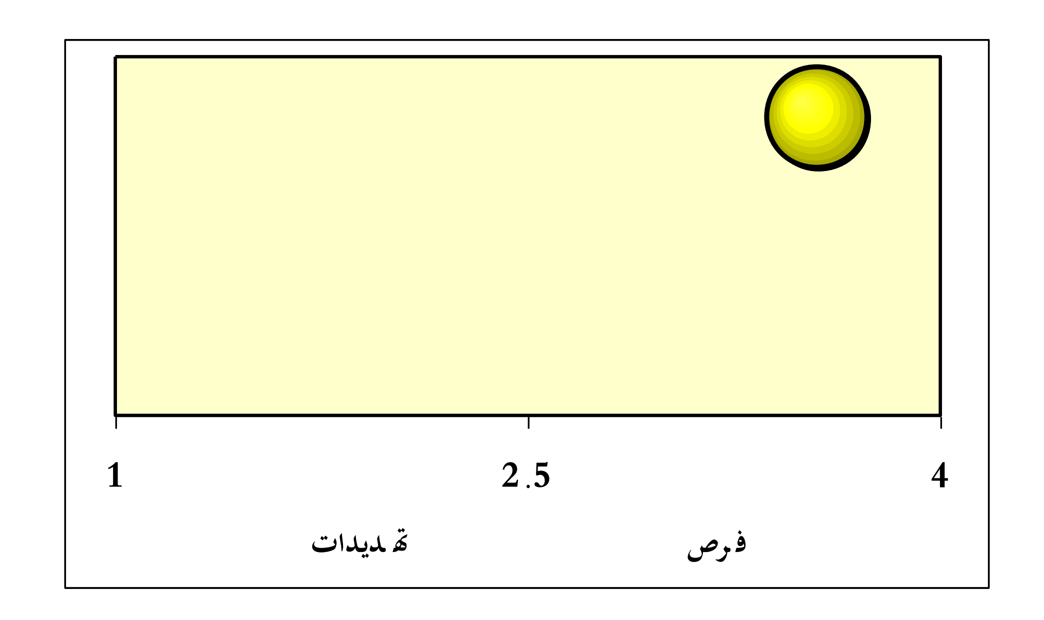
√ ٤/٧- الرجوع إلى خبير IT لترجمة كل ذلك في شكل برنامج يسهل على الإدارة تحقيق متطلباتها.

ثانياً: التحليل الخارجي

جدول (٤) تحليل العوامل الخارجية المستهدفة لشركة س

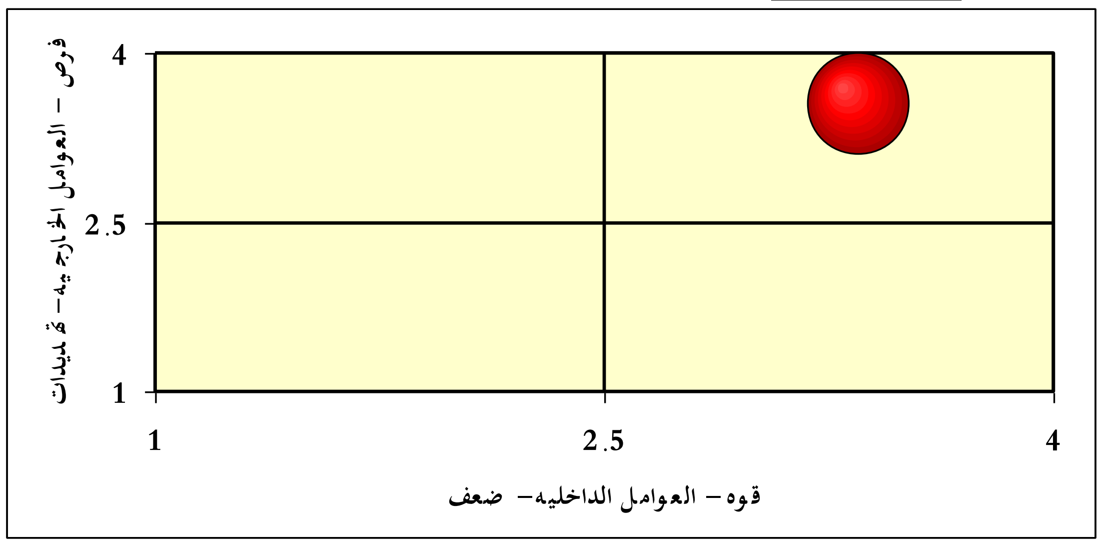
العوامل الخارجية	الوزن	الدرجة	د.م
انتعاش سوق العقارات			
ارتفاع مستوى معيشة السكان			
زيادة النموالاقتصادي والتجاري			
نمو المناطق الصناعية			
تشجيع مركز تحديث الصناعة على تطوير المصانع			
أسعار مواد البناء			

التغير في أسعار المواد الخام			
المنافسون المحليون			
المنافسون الدوليون			
تشجيع الدولة على التصدير للخارج			
التطور التكنولوجي في ماكينات الصناعة			
الإجمالي	**1**		**3.5**



شكل (٥) مصفوفة العوامل الخارجية المستهدفة لشركة س

مصفوفة SWOT



شكل (٦) مصفوفة (SWOT) المستهدفة لشركة س

التعليق :

سوف يؤدي التحسين الذي سوف يتم على مصفوفة العوامل الخارجية كما أفترضناه مباشرة إلى تحسين الوضع على مصفوفة SWOT كما يوضحه شكل (٦) ولذلك سينعكس على تحسين الوضع الخارجي بشكل طفيف كما يوضحه شكل (٥) وجدول (٥) ولا يحتاج الأمر إلى مزيد من التعليق.

ثانياً: الأهداف العامة والاستراتيجيات الخاصة بالشركة:

أ- الأهداف الاستراتيجية:

١. تحقيق حصة سوقية لا تقل عن ٢٠%من إجمالي السوق المصري للاسطمبات والذي يبلغ حجمه حالياً حوالي ٨٠ :١٠٠ مليون جنيه، وذلك فيما لايزيد عن خمس سنوات من الآن بإذن الله.
٢. ونظل نحافظ على معدل نمو سنوي بعد ذلك في المبيعات لا تقل عن ١٠% زيادة على كل سنة سابقة.
٣. استهداف شريحة لا تقل عن ١٠% من حجم الأسواق العربية خلال الخمس سنوات المقبلة.

ب- الاستراتيجيات الأساسية:

تقوم الاستراتيجية الأساسية للشركة لتحقيق أهدفها الأساسية للنمو على عدة محاور:

أولاً: بالنسبة للأسواق والعملاء:

١. التغلغل وتحقيق المزيد من التوسع للعملاء الحاليين والمرتقبين .
٢. التوسع لدخول أسواق جديدة بنفس المنتجات الحالية وذلك في الأسواق العربية
٣. تحقيق رضا العملاء عن طريق التركيز على انشطة القيمة المضافة لتعزيز الصورة الذهنية لدى العملاء عن الشركة والوصول لمستوى الإبهار.
٤. أن يكون أساس تحركنا مبنيًا على دعم العلاقات مع العملاء وتحقيق أعلى درجة من الصداقة والمصداقية، أو ما يطلق عليه تسويق العلاقات (Relationship Marketing).

ثانيًا: بالنسبة للمنتجات:

١. التركيز على نفس المنتجات الحالية ولكن مع تحسين الجودة وضبط مواعيد التسليم.
٢. زيادة الطاقة الانتاجية وتطوير تكنولوجيا الإنتاج، بإضافة أحدث الآلات والمعدات بشكل دوري ومستمر.

٣. تحقيق الجودة المطلوبة من خلال تقليل زمن الخدمات المقدمة وبمستوى كفاءة أعلى، ورفع شروط الالتحاق بالشركة وتوظيف أحدث تقنيات العصر لوضع نظام شامل لتنفيذ ومتابعة وتقييم الاداء بسهولة وبأعلى درجة من الكفاءة.

متطلبات استراتيجية يجب مراعاتها:

١. توفير بيئة عمل ممتعة ومحفزة ومجزية للعاملين تمكنهم من التفكير بإبداع وشغف وبتفاؤل ومرح.
٢. قيادة السوق داخليا وخارجيا ببناء قاعدة عريضة من العملاء لحد التغطية الكاملة للسوق من خلال حزمة كبيرة من المنتجات المتنوعة التى تناسب كافة شرائح العملاء.
٣. بناء جسور التواصل بين الشركة والعملاء لرفع مستوى المنتجات المقدمة.
٤. ضرورة وجود قاعدة للبحوث والتطوير (D&R) بالشركة تبدأ كنواة في هيكلها الراهن ثم تنمو بشكل مطرد للاستفادة من كافة الفرص المحيطة، ولتحقيق زيادة استراتيجية في مجال الابتكار التكنولوجي وبشكل حقيقي.

ج- **الاستراتيجيات الخارجية:**

تحقيق حصة سوقية لا تقل عن ٢٠%من اجمالي السوق العربي للاسطمبات، وذلك فيما لا يزيد عن خمس سنوات من الآن بإذن الله.

ثالثا: الأهداف التشغيلية:

أ- **على المستوى الداخلي:**

١. بالنسبة للعام الحالي نهدف لمضاعفة المبيعات لتصل لرقم لا يقل بإذن الله عن ٣ مليون جنيه في ضوء التحسينات الأولية التي نُدخلها.
٢. تحقيق حصة سوقية للعام ٢٠١١ تقدر بحوالي ١٠% تقريبًا بإذن الله من إجمالي السوق المصري، وبدرجة ترضي العملاء، لا تقل عن ٨٠% ، وبحجم مبيعات لا يقل عن ٦ مليون جنيه بإذن الله.
٣. تزداد عام ٢٠١٢ بإذن الله لتصل إلى ١٠ مليون.
٤. وفي عام ٢٠١٣ بإذن الله لتصل ١٣ مليون.
٥. وفي عام ٢٠١٤ بإذن الله لتصل ١٥ مليون.
٦. وفي عام ٢٠١٥ بإذن الله لتصل ١٦ مليون.

ب- **على المستوى الخارجي:**

- التركيز علي الحصول على حصة لاتقل عن ٥ % من حجم السوق لبعض الدول الصاعدة كاليمن والسودان والجزائر، كمرحلة أولى.
- استهداف السوق السعودي سواء بالتمدد بالانتاج مباشرة أو الشراكات الاستراتيجية.

ج- **أهداف تشغيلية وتكتيكات للعمل في المدى القصير:**

- عادة بناء الهيكل التنظيمى للشركة و بناء نموذج ادارى يدعم رؤية الشركة فيما لا يزيد عن سنة.
- استقطاب وتطوير افضل الكفاءات الإدارية والفنية في الإنتاج، والجودة، والمالية والحسابات، والتسويق وتوفير مناخ عمل محفز وإيجابي يحافظ على استمرار وانتماء هذه الكفاءات بأعلى درجة من القدرة والرغبة ،وبما يحقق أعلى درجات التميز المستمر في الأداء.
- التقديم المستمر للافكار و الحلول الصناعية الموثوق بها من قبل عملائنا.
- تحقيق الجودة المطلوبة من خلال تقليل زمن الخدمات المقدمة وبمستوى كفاءة أعلى، ورفع شروط الالتحاق بالشركة وتوظيف أحدث تقنيات العصر لوضع نظام شامل لتنفيذ ومتابعة وتقييم الاداء بسهولة وبأعلى درجة من الكفاءة.

جدول (٦) بيان بعدد مصانع السيراميك في مصر والعالم العربي

المصانع	العدد الإجمالي
عدد مصانع السيراميك في مصر	
سوريا (الموجودة حاليا)	
اليمن (الموجودة حاليا)	
قطر	
الإمارات	
السعودية	
الإجمالي	**30**

يتضح لنا من الجدول السابق أن الخطة التسويقية تتبع سياسة (B2B) وهو التعامل مع الشركات، وبعد عمل حصر للشركات ومصانع السيراميك الموجودة في مصر، وجدنا أن إجمالي عددهم ١٦ ، بالإضافة إلى ٤ مصانع تحت الإنشاء، ويوضح ملحق رقم (١) أهم مصانع السيراميك في مصر والتعريف ببعضها.

أما بالنسبة للمصانع التي يمكن التعامل معها **مستقبلا**ً من خارج مصر، فيأتي على رأسها سوريا واليمن، حيث يوجد في اليمن حوالي ٥ مصانع بنسبة استهداف ٣٠% منهم، وهذا يعني أننا سندخل في تعامل مع مصنعين، بالإضافة للموجود حاليا.

وبالنسبة لسوريا فيوجد بها ١٦ مصنعا بنسبة استهداف ٤٠% ، مما يعني استهداف ٦ مصانع، بالإضافة للموجود حاليا، ولمعرفة المصانع الموجودة راجع ً(ملحق رقم ٢).

وبالنسبة للعملاء خارج مصر، فإننا نهدف للوصول إليهم بأحد إستراتيجيتين:

الأولى: التسويق المباشر، لمنتجاتنا وخدماتنا، وذلك بالقيام بتصدير منتجاتنا مباشرة إلى هؤلاء العملاء من خلال التصدير، وهذا يمكن أن يكون في المدى القصير نسبياً.

الثانية: تحريك الإنتاج، وذلك من خلال الاستثمار المباشر في الأسواق الخارجية الناشئة في هذا المجال ، والتي سبق ذكر بعضها، وخاصة في المنطقة العربية، وإن كان ذلك لن يتم إلا بعد دعم وتقوية كافة جوانب الضعف الداخلي الحالية بالشركة الأم في مصر واستحكام كافة متطلبات الكمال الإداري لها.

ويمكن أن يتم ذلك بأحد أسلوبين:

- إما من خلال شراكات أجنبية، وخاصة مع بعض العملاء كمساهمين، أو مستثمرين خارجيين.
- أو من خلال ترويج مثل هذا الاستثمار، بعد دراسة جدواه الاقتصادية للشركاء وغيرهم، وخاصة في حالة التحول لشركة مساهمة، مما يسهل عملية الانطلاق من خلال تسهيل حصص من رأس المال كأسهم لتوفير استثمارات لفتح مصانع جديدة.

بالنسبة للشركات المنافسة:

هناك شركتان منافستان على مستوى مصر، وهما شركة **"ص للصناعة"** و**"شركة ع"**، وكلاهما تتميز بوجودها في السوق منذ أكثر من ١٠ سنوات، وعلى الرغم من دخول شركة س للسوق حديثا إلا أنها استطاعت أن تحتل مكانة مهمة لدى العميل، بل وتميزت في صناعة بعض المنتجات التي تعتبر نقاط ضعف بالنسبة للشركات المنافسة.

وفيما يلي مقارنة س مع الشركات المنافسة في تصنيع المنتجات*:

* تم حصر هذه المعلومات من أحد مسئولي مصنع س.

جدول (٨) مقارنة س مع الشركات المنافسة في تصنيع المنتجات

المنتج	س	ص	شركة ع
فورم التصنيع			
فورم التصليح			
براويز خاصة			
براويز عادية			
الليينات			
الشبك			

أهم المعلومات التي تم جمعها عن المنافسين:

ص	شركة ع
يعتبر من أحسن المصانع في كمية الإنتاج، ويلبى طلبات العملاء دون تأخير قد يحدث قليلا، لديه مشاكل في جودة المنتجات أحيانا، يمتاز بأنه على صلات قوية بمصانع السيراميك، معتمد من ISO من ناحية الجودة ، لأنهم استكملوا الهيكل، وهي تلك المرحلة الراهنة لمصنع س. - يعاب عليه استخدام بواقي الخامات مما يؤثر على جودة المنتج، وهو ما يعرف بـ(التقليب) مما قد يؤدى إلى فقد العميل. يحتل حاليا المركز الأول في هذه الصناعة. - لديه شراكة قوية مع الشركات الموردة. - قام بتحديث تكنولوجيا الإنتاج بإضافة آلات على مستوى إستراتيجي في الفترة الأخيرة.	يمتاز بأنه منسق ومنظم خارجيا (مع العملاء)، ليس لديهم مشكلة فنية سوى مشكلة تخزين المواد الخام مثل (الكاوتش)، وهي المشكلة التي يتعرض لها معظم المصانع العاملة في هذا المجال ، يمتاز بأن الإنتاجية لديه منظمة ويلبي طلبات العميل، ويحدث تأخيرا في بعض الأحيان. - مميز في فورم الإصلاح، وغير مميز في البراويز. يعاب عليه بعد مكان المصنع وصعوبة الوصول إليه (مكان المصنع في أبورواش). - يتجه إلى تطوير نفسه تكنولوجياً من خلال: - إدخال آلات وتكنولوجيا جديدة. - دعم شراكاته الاستراتيجية مع الموردين الأجانب. * في طريقه لاحتلال المركز (٢) في هذه الصناعة.

هذا، علما بأن المصنِّع الإيطالي يستحوذ على ٩٠% من سوق مصانع السيراميك في مصر.

جدول (٩) مصفوفة الملامح التنافسية CPM لشركة س مقارنة بالمنافسين

العوامل الأساسية	الوزن	س		ص		شركة ع		الإيطالي	
		الدرجة	الدرجة م	الدرجة	الدرجة م	الدرجة	الدرجة م	الدرجة	الدرجة م
التسويق									
مستوى كفاءة الادارة									
الموقع على منحنى الخبرة									
الاستفادة بالموقع على منحنى الخبرة									
خدمات مابعد البيع وعلاقات العملاء									
مستوى الانتاج وجودة الخدمة									
الإدارة المالية والحسابات									
مناخ العمل الداخلي									
تكامل وفعالية الشراكات الاستراتيجية									
مجموع	1		1.79		1.85		1.93		3.6

تم في هذه المصفوفة تقييم الوضع التنافسي لشركة س مقارنة بأهم المنافسين ، كما هو واضح من نتائج هذه المصفوفة ، فإن موقف الشركات المصرية الثلاث يعتبر في حالة ضعف واضحة، والفروق بينها طفيفة، ولذلك فإن إمكانية اللحاق أو السبق بين شركة وأخرى يعتبر في هذه المرحلة في منتهى الحساسية.

وبالرغم من أننا يجب أن ننظر في مقارتنا بالأفضل وهو هنا الشركات الإيطالية حتى وإن كانت خارجية، ليتوافق ذلك مع كل من رؤيتنا وإستراتيجيتنا، للتوسع واستحواذ شريحة سوقية متقدمة بشكل مطرد داخلياً وخارجياً، إلا أن الشركات

المنافسة المحلية قد بدأت في الآونة الأخيرة تتخذ خطوات استراتيجية واضحة تجعلها تتحول من الوضع التقليدي الأضعف بالنسبة لنا إلى وضع أكثر تميزاً بما قامت به من تحسينات سبق الإشارة إليها [شراكة استراتيجية مع الموردين، تطوير تكنولوجيا الإنتاج]، ولعلنا لو نظرنا لآخر هذه التطورات سنجد أن تصنيفات مستوى الشركات العاملة في هذا المجال من كبار العملاء مثل الجوهرة جعلنا في المرتبة الثانية مع توقع مزيد من التدهور لنصل إلى المرتبة الثالثة في التقييم التالي ، بسبب ما قامت به الشركة التي كانت في المؤخرة من تحسينات جوهرية .

وفي ضوء ما سبق ، فإننا ننصح بالآتي لتحسين وضع الشركة التنافسي لتستعيد مكانتها الأولى في سوقها:

١- ضرورة المسارعة بتحديث تكنولوجيا الإنتاج وبشكل يفوق الشركات الأخرى مع الزمن.
٢- دراسة بدائل هذا التحديث وما سوف يترتب عليه من ماكينات وآلات جديدة، وعمالة جديدة، وتوسعات داخلية.
٣- بناء مناخ عمل مميز جاذب للعمالة الجيدة ويحافظ على استمرار تواجدها وأدائها المتفوق معنا ، خاصة أن طبيعة المنتج دقيقة فنياً وتحتاج إلى تركيز وجودة ومهارة عالية، وأكبر مشكلة تواجه ذلك هو سرعة دوران العمالة ، وعدم استقرار الجيد منها إن وجد .
٤- بناء شراكة استراتيجية أكثر وضوحاً بين الشركة والمورد الإيطالي لتحقيق تكامل في السوق المصري في هذه المرحلة من الضعف داخلياً وخارجياً ، لدعم الشركة من خلال قيام الشريك الإيطالي باستكمال حاجات السوق المصري أو حتى العربي، وذلك في حالة جذب الشركة لعملاء أكبر من طاقتها الإنتاجية الحقيقية أسوة بالمنافسين الآخرين . ولحل هذه الإشكالية خاصة وأن الشريك الإيطالي قد منح الوكالة لشركة أخرى شقيقة ولطبيعة العلاقة الحميمية، فإننا **نقترح الآتي:**

- **أن تنتقل الوكالة لشركة س لدعم موقفها التنافسي أسوة بباقي المنافسين.**
- **ولتمكينها من الاستفادة من الفرص السوقية الحالية التي قد لا تتمكن من الوفاء بها في ظل الإمكانات الإنتاجية الضعيفة لها الآن.**
- **وهذا يحقق الفائدة لجميع الأطراف بما فيهم الوكيل الحالي، ولا يمنع أيضًا من تحقيق الفائدة له في حالة ممارسة أي دور وكالي يقوم به بشكل مباشر خارج نطاق الشركة، ومن خلال شركة س في ظل اتفاق جديد.**
- **وأن يتم ذلك فيما لا يزيد عن ستة أشهر من الآن.**
- **ويدعم هذا الاقتراح توجه الشركات الإيطالية في الفترة الأخيرة والمقبلة نحو تحريك الإنتاج أو بعض مراحله إلى خارج إيطاليا؛ وذلك نظرًا لارتفاع الضرائب هناك، وأعباء الأجور، وإعانات البطالة، ناهيك عن الجمارك؛ مما يجعلنا مدفوعين للإفادة من هذه العوامل كفرصة لنا مستقبلاً مع**

التوسع في الطاقات الإنتاجية بدعم الشريك الإيطالي، لنكون وكلاء حقيقيين نقوم بتجميع الإسطمبات وتسليمها حتى باب العميل، سواء في مصر أو المنطقة العربية، محققين بذلك أكبر فائدة ومنفعة مشتركة لجميع الأطراف، وخاصة بعد استكمال عملية التطوير الاستراتيجي الشامل التي نديرها الآن.

٥- إن شركة س وبما لها من خبرة جعلتها تسبق الشركات الأخرى في بداية عهدها، رغم سبق الشركات الأخرى، إلا أنه من الواضح أن جميع الشركات المصرية لا تحسن الاستفادة من منحنى خبرتها في السوق، وهذا قد يعطينا فرصة حقيقية إذا قمنا بدراسة وتقييم الفترة السابقة وحاولنا الاستفادة من دروسها وقمنا بعلاج نقاط الضعف فيها، وهو ما يحدث تفصيلاً في الدراسة الاستراتيجية.

قائمة المراجع



قائمة المراجع

المراجع

أولا: المراجع العربية:

١- توماس وهيلن ودافين هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة د. محمود عبد الحميد مرسى ود. زهير نعيم الصباغ (المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٠).

٢- د. جمال الدين الخازندار، كوريا المعجزة الاقتصادية الإدارة والإنجاز (القاهرة، والإسكندرية: قايتبأي للطباعة والنشر والتوزيع، يونية١٩٩٣)

٣- جاك برجييه، التجسس الصناعي (القاهرة: غير مبين الناشر ولا التاريخ).

٤- سعيد حوى، تربيتنا الروحية (القاهرة: مكتبة وهبه، ١٩٨١)

٥- د.شوقي حسين عبد الله، التمويل والإدارة المالية، (القاهرة: دار النهضة العربية ١٩٩٠م).

٦- صبري سعيد، «البحث العلمي والتطور التكنولوجي وسباق التسلح»، مجلة عالم الاقتصاد، عدد ٢٣ ديسمبر ١٩٩٣م.

٧- صلاح بديوي، الاختراق الإسرائيلي للزراعة المصرية (القاهرة: مركز الحضارة العربية، ١٩٩٢م).

٨- د. عبد الحميد بكر أبو ناعم، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة: دار الثقافة العربية، ١٩٩٢م.

٩- ــــــــــــــــ، أساسيات الإدارة المالية، (القاهرة: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح)

١٠- د. على السلمي ود. أحمد فهمي ود. محمد المحمدي الماضي: أساسيات الإدارة (١) (جامعة القاهرة - مركز التعليم المفتوح، ١٩٩١م).

١١- ريتشارد. باسكال، وانتونى ج. آثوس، ترجمة حسن محمد ياسين، فن الإدارة اليابانية، (المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، ١٩٨٦م).

١٢- محمد فؤاد عبد الباقي، اللؤلؤ والمرجان فيما اتفق عليه الشيخان، (القاهرة: دار الريان للتراث ١٩٨٦م) .

١٣- محمد المحمدي تاماضي ، أثر درجة عدم التأكد البيئي على الهيكل التنظيمي لأجهزة البحوث والتطوير بالتطبيق على شركات الأدوية المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة القاهرة كلية التجارة ١٩٨٣م).

١٤- د. محمد المحمدي الماضي، و د. أسامة حمزة جعفر، إدارة التسويق الدولي، (القاهرة: دار الثقافة العربية، ١٩٩٣م).

١٥- محمد المحمدي الماضي، استراتيجية التغيير التنظيمي: مدخل إسلامي مقارن (القاهرة: دار النشر للجامعات، ٢٠٠٠م).

١٦- محمد المحمدي الماضي، " رسالة المنشأة: دراسة تطبيقية على الشركات المصرية مقارنا بالشركات الأجنبية العاملة في مصر"، (مجلد ٢، المؤتمر العلمي الثاني: الاتجاهات الحديثة في الإدارة، القاهرة ٦- ٧ إبريل ٢٠٠٠م).

١٧- محمد المحمدي ، العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، (المؤتمر العلمي الثالث، اتجاهات حديثة في الإدارة، فبراير ٢٠٠١م).

١٨- محمد المحمدي الماضي، قراءات في الإدارة الاستراتيجية، الأسس النظرية والجوانب التطبيقية (القاهرة :دار الثقافة العربية، ٢٠١٣م).

١٩- موريس بوكاي، القرآن الكريم والتوراة والإنجيل والعلم: دراسة الكتب المقدسة في ضوء المعارف الحديثة، (القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٩).

ثانيا: المراجع الأجنبية

1- Bolman , Lee G. & T. E. Deal , Reframing organization: Artistry , Choice, and Leadership (San Francisxo: Jossey - Boss Inc. , 1991)

2- Brady , Tim » Six - Step Method to Long Range Planning for Nonprofit Organizations. « Managerial Planning (Jan.- Feb. 1984)

3- Buffa , E. and Sarin , R. K. Modern production operations management , (N. Y. John Wiley & Sons , Inc. , 1987)

4- David , Fred R. Concepts of Strategic Management , Columbus Merrill Publishing Company , 2012)

5- Drucker , Peter , Management: Tasks , Responsibilities , and Practices (New York: Harper & Row , 1974)

6- Drucker , P., the new Productivity Challenges » , H.B.R (nov - dec 1991)

7- Evans , J. and B:Berman , Marketing , (New York: Macmillan , 1982)

8- Horne , J.V. , Financial Management and policy , (englewood cliffs , N. J.: Prentice - Hall inc. , 1974)

9- Garfield , David C. « The International Challenge to U.S. Business. » Journal of Business Strategy , (Spring 1985)

10- Ginnis ,Vern Mc. « The Mission Statement: Akey Step in Stratigic Planning » , Business « (Nov. Dec. 1981)

11- Glueck , W. F. , Business Policy and Strategic Management (New York: Mc Graw Hill , Inc. , 1980)

12- Griener , L. »Patterns of Organization Change« H.B.R. (May-June1967).

13- Gulick , L. and Pollock, J. K. , Government Reorganization in

14- theU.A.R. , A Report Submitted to the Central Committee for the Reorganization of the Machinery of the Government. Cairo: June 1962

15- Ireland , R.D. and Hitt M. A. R. D. uane Ireland and Michael A.Hitt , « Mission Statements: Importance , Challenge , and Recommendations for Development » Business Horizons , (may - June 1992

16- Luther Gulick and James K. Pollock Government Reorganization in the U.A.R. ,A Report Submitted to the Central Committee for the Reorganization of the

17- Jaine , S. C. International Marketing Management , (Roston: Pws - Kent , Inc , 1990)

18- Katz R. L. , « Skills of an Effective Administer » , Harvard Business Review , (January - February 1955)

19- King ,W.R. and Cleland , D.I. Stratigic Planning and Policy , (New York: van nostr, and Reinhold , 1979)

20- Kolter , P. , Marketing Management: Analysis ،Planning and Control (New Jersey: Prentice. Hall , Inc. (1984).

21- Mintezberg , Henry. The Structuring of Organization (Englewood cliffs N. J.: Prentice - Hall. Inc. , 1979

22- Mintzberg , Henry « The Manager's Job: Folklore and Fact , » H.B.R. (March - April 1990)

23- Schroeder, R. operations Management (New York Mc Graw-Hill Inc. ,1981

* * *

نبذة عن المؤلف:

ولد في : ١٩٥٤/١/٦

حصل على بكالريوس إدارة أعمال من كلية التجارة جامعة القاهرة ١٩٧٦

وعلى الماجستير في إدارة الأعمال ١٩٨٣

وعلى الدكتوراة في إدارة الأعمال ، ١٩٨٩

شغل نصب مدير مركز البحوث والدراسات التجارية من ١٨ديسمبر ٢٠١١ إلى ٢٠١٣/٧/٣١

ثم شغل منصب رئيس قسم إدارة الأعمال جامعة القاهرة من ٢٠١٣/٨/١ حتى ٢٠١٤/٧/٣١

له العديد من المؤلفات في حقل الإدارها منها:

إدارة السلوك الإنساني في المنظمات' (القاهرة :دار الثقافة العربية، ٢٠١٣م).

أثر درجة عدم التأكد البيئي على الهيكل التنظيمي لأجهزة البحوث والتطوير بالتطبيق على شركات الأدوية المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة القاهرة كلية التجارة ١٩٨٣م).

١. أساسيات ووظائف الإدارة (القاهرة :دار الثقافة العربية، ٢٠١٠م).
٢. استراتيجية التغيير التنظيمي: مدخل إسلامي مقارن (القاهرة: دار النشر للجامعات، ٢٠٠٠م).
٣. قراءات في الإدارة الاستراتيجية، الأسس النظرية والجوانب التطبيقية في بيئة الأعمال العربية، (القاهرة :دار الثقافة العربية،ط ٣ ، ٢٠١٣م).
٤. د. محمد المحمدي الماضي، و د. أسامة حمزة جعفر، إدارة التسويق الدولي، (القاهرة: دار الثقافة العربية، ١٩٩٣م).
٥. الإدارة الدولية (القاهرة :دار الثقافة العربية، ٢٠٠٣م).
٦. أساسيات ووظائف التسويق بالاشتراك مع أ.د. مبروك الهواري (القاهرة :دار الثقافة العربية، ٢٠٠٧م).
٧. الجدوى الفنية والهندسية، (مركز التعليم المفتوح ، جامعة القاهرة،ط٢ ، ٢٠١٤)
٨. أساسيات الإدارة (١) بالاشتراك مع أ.د. أحمد فهمي جلال،(مركز التعليم المفتوح ، جامعة القاهرة،ط٢ ، ٢٠١٥)
٩. السياسات الإدارية (مركز التعليم المفتوح ، جامعة القاهرة، ١٩٩٢)

- كما أن له العديد من الأبحاث والأوراق العلمية المنشورة والمعروضة في العديد من المجلات المؤتمرات العلمية.
- أشرف وناقش العديد من رسائل الماجستير والدكتوراه .

- حكم العديد من الأبحاث العلمية للمتقدمين للترقية لوظيفة أستاذ مشارك أو لوظيفة أستاذ في العديد من الجامعات العربية.
- شغل منصب عضو مجلس إدارة في العديد ن الشركات العامة المصرية.
- وله كذلك العشرات من المقالات في الإدارة في الإسلام .
- والعديد من المقالات والمؤلفات العامة .
- **النشاط المهني:**
  - إعداد وتنفيذ العشرات من برامج التدريب على الإدارة في كافة أنحاء الوطن العربي تقريبا .
  - مستشار استراتيجي للعديد من المؤسسات والشركات في مصر والوطن العربي.

للمزيد من المعلومات عن المؤلف والمؤلفات ، يرجى الرجوع للموقع الخاص به:

www.almohamady.com

وهو موقع شخصي ينشر فيه صاحبه ما يعمل على الارتقاء بتعلم وممارسة الإدارة لجمهورة من الدارسين والممارسين، أفرادا ومؤسسات ، في مصر وكافة أنحاء العالم.

يقدم خدمة مجانية ، للطلاب الدارسين ومنها دارسي هذا المقرر ، وغيره من المقررات .